



# 周易式管理

---

唐明邦 / 序      庞钰龙      / 著

于宝俭、李向丽、庞泽闵      / 图

《易经》——

中华五经之首 东方智慧之源

正在成为西方人日常生活的决策指南

中国国际广播出版社

## 专家荐语

此书观点正确，分析透彻。尤为可贵者在于将艰深难懂的《周易》六十四卦的卦爻辞，作了通俗易懂的诠释，配以恰当的故事情节，大大增强其可读性、生动性，读之令人赏心悦目。

全书在论述过程中，不是教科书似的理论说教，而是列举各式各样的成功经验与失败教训，摆事实，讲道理，真人真事，既有生动事实，又有理论分析，处处予人以有益的启迪。

——原中国周易研究会会长 唐明邦教授

以《周易》64卦，  
构建现代管理模式；  
用生动的案例，  
阐说现代管理智慧。



## 周易礼赞

崇德广业的创业精神，保合太和的处世之道，  
与民同患的民本思想，居安思危的忧患意识，  
刚健笃实的实干精神，惟变所适的变革思想，  
临机应变的策略主张，处变不惊的沉着意志，  
万众一心的团结精神，自强不息的奋斗精神，  
一致百虑的宽容态度，艰苦卓绝的坚定信念。

——摘自唐明邦教授为庞钰龙  
《谈古论今说周易》所作的序

◆ 责任编辑：何宗思  
◆ 封面设计：田荣荣

ISBN 7-5078-2630-9



9 787507 826302 >

## 作者简介

**庞钰龙**：1962 年生于河北曲阳，高级工程师。现在北京从事文化研究和企业策划工作。擅长将《周易》大智慧应用于企业管理和日常生活之中，创建的“企业管理 64 卦模式”、“太极人才学体系”、“中医式企业诊断方法”获得企业家的广泛好评；创办的易文化网站“同人玉京”：[www.tongrenyujing.com](http://www.tongrenyujing.com)，已成为钟情中国传统文化者不可缺少的交流园地。

著有《谈古论今说周易》、《易经管理大智慧》、《周易人生大智慧》等易学专著。撰写的“易学三才全息与企业的人才管理”、“周易与企业形象策划”、“周易与企业竞争策划”等长文，在海内外易学和企业界引起强烈反响。

信奉：事在人谋谋事易为本，福在人求求福德为上

夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎？而况于鬼神乎？

——《易·乾·文言传》

加我数年，五十以学《易》，可以无大过矣！

——孔子《论语·述而篇》

不知《易》，不可为将相。

——唐太宗重臣、弘文馆学士、大书法家 虞世南

不知《易》，不足以言太医。

——宋代药王孙思邈

至哉易乎！其道至大而无所不包，其用至神而无不存。

——朱熹《周易本义·序》

# 序

唐明邦

《周易》一书,在中国传统文化典籍中之所以具有永恒魅力,因其不止蕴涵精深的哲学思想,还有着多方面的文化研究价值。哲学家重视其“一阴一阳之谓道”、“形而上者谓之道,形而下者谓之器”、“刚柔相推而生变化”、“穷则变,变则通,通则久”等光辉哲学思想;史学家注重其中保存着古代氏族社会和早期奴隶社会的生产、生活状况的史实和上古礼法、民俗资料;政治家感兴趣的是从中汲取“开国承家”、“万国咸宁”、“赦罚明法”、“遏恶扬善”、“圣人感人心而天下和平”等治理国家、安定社会的政治、伦理思想;文学家从中接受“得意而忘象”的形象思维方法,创造出“鸣鹤在阴,其子和之,我有好爵,吾与尔靡之”等古代歌谣。《周易》作为五经之首,长期被奉为经邦济世宝典,流传不绝,更因其蕴涵着丰富的决策管理思想,为历代明君贤相、志士仁人所重视。庞钰龙同志《周易式管理》一书,正是侧重管理角度,挖掘《周易》的思想文化价值,耐人寻味。

随着市场经济的日益发展,全球化浪潮的汹涌澎湃,研究《周易》管理思想的著作日益增多,各有新视角,别有收获。此乃前所未有的易学研究新气象,值得高兴。《周易式管理》是作者在出版《谈古论今说周易》、《周易人生大智慧》之后的又一新作,结构新颖,分析深透,心得独到。不同的读者都能从中获得新的启示。

作者论定《周易》蕴涵着管理大智慧,实非夸张。历代政治家、思想家,无不将《周易》视为经邦济世的宝贵经典。其高深哲理、政治思想、处世哲学、伦理思想,对于社会政治管理、国防军事管理、文化教育管理,都曾发挥过指导作用。人们在探索管理思想、管理制度、管理方法等方面,无不首先从《周易》中汲取思想营养,获取经典启发。《周易式管理》力图从企业管理角度,阐发其管理智慧。既重视宏观决策,亦重视生产技术管理;既注重财

务金融管理,亦注重纪检安全和思想工作。分析细微,少有空论。在以下三个方面,优点突出。

其一,从《周易》中汲取若干管理原则,富有指导作用。

一则曰:“管理就是管人,管人就是管心。”一语中的,抓住中心。此乃东方管理原则同早年西方管理原则的本质区别所在,已触及东方管理思想的核心。《易》曰:“天地之大德曰生,圣人之大宝曰位。何以守位?曰仁。何以聚人?曰财。”此正是“管理就是管心”的先见之明。“天地之大德曰生”,强调社会的生产,人类的生命最重要。管理企业首先在凝聚人心,聚人必须关心职工生命安全,关心职工技术的提高,激励其创造才能的发挥;从而让职工对工作充满信心,对人生充满希望,对生活充满欢乐。如此才能一心一意搞好工作,千方百计进行创造性劳动,与企业同甘甜、共荣辱。

再则曰:“管理艺术比管理技术高明的地方,在善于随机应变。”这一原则的确十分重要。《易》曰:“《易》之为书也,不可远。为道也屡迁,变动不拘,周流六虚,上下无常,刚柔相易,不可为典要,唯变所适。”“随机应变”者,“唯变所适”也。此乃管理工作的活的灵魂。在当今全球化浪潮中,技术发展日新月异,新产品层出不穷。商场如战场,诡诈多变。因此,旧的管理方法、技术规程、产品质量标准等,都当如《周易》所说:“时止则止,时行则行,动静不失其时,其道光明”;须知“穷则变,变则通,通则久”;“君子见几而作,不俟终日。”决策上落后一着,管理上会全盘落后;决策上错一步,管理工作会一落千丈。随机应变,贵在“知几”。《易》曰:“知几其神乎!”神也者,瞬息万变之谓也。

三则曰:“激励就是管理”。此亦画龙点睛之笔。一个企业缺乏激励机制,必是因循守旧,死气沉沉。激励职工的办法,不在于多发奖金,搞福利刺激;而在于领导者常能同职工同甘共苦,滚在一起。带头冲刺,使群众乐于随之前进。《易》曰:“说以先民,民忘其劳;说以犯难,民忘其死。”榜样的力量是无穷的。精明的管理者,当激励职工齐心协力,共同奋进,要有荣誉感,有创造精神,献身精神,从政治、技术、福利、精神诸方面鼓励大家,群策群力,发展企业文化,提高企业信誉,创造优质品牌,为经济建设做出最大贡献。

四则曰:“要有忧患意识。”《易》曰:“君子安而不忘危,存而不忘亡,治

而不忘乱。是以身安而国、家可保也。”国家如此,企业亦复如是。管理领导者当未雨绸缪,时刻有危机感。要想防患于未然,必须充满革新精神,不断改进管理,革新技术,创造新产品,提高质量,降低成本,适应市场变化,保持强劲竞争力。

以上管理指导思想,是十分正确的,符合易学原理,是许多成功企业的经验总结,并且具有普通应用价值。

其二,在于依照八卦卦象的基本特征,论述了企业管理的八大系统,及其相互关系,提出了富有建设性的管理思想框架。企业无论大小,八大管理系统的职能都是不可缺少的。决策指挥系统,是企业的首脑部门;营销服务系统,是企业的生命线;企业文化系统,是企业活的灵魂;生产科研系统,是企业的造血机能;人事培训系统,是保持企业先进性的依靠;财务金融系统,是企业有机血液循环的渠道;纪检安全系统,是企业正常运转而不出故障的保险阀;群众监督系统,是检验企业生命力旺盛与否的晴雨表。八大系统有机组合,形成企业管理的整体机制;八大系统的协调运转,保证企业与时俱进,开拓创新,在市场竞争中立于不败之地。

其三,全书在论述过程中,不是教科书似的理论说教,而是列举各式各样的成功经验与失败教训,摆事实,讲道理,真人真事,既有生动事实,又有理论分析,处处予人以有益的启迪。尽管论述的具体内容是有关企业的经营管理,其理论分析则上升到一般原理原则,从而对政治、军事、文化事业等方面的管理工作和管理思想,亦有举一反三的启发诱导功效。这样的论述方法,引人入胜,别有风味。

此书观点正确,分析透彻。尤为可贵者在于将艰深难懂的《周易》六十四卦的卦爻辞,作了通俗易懂的诠释,配以恰当故事情节,大大增强其可读性、生动性,读之令人赏心悦目。书中逻辑性强,语言简练,关键地方画龙点睛,引而不发,为读者留有独立思考的广阔余地,的确做到了雅俗共赏。

如此通俗易懂、雅俗共赏的易学管理智慧著作,并不多见,故乐以为之序。

(注:本序作者系武汉大学教授、原中国周易研究会会长)

# 前言

## 古老汉字显露“经营管理”内涵

“理”，《说文》解为“治玉”，“里”由“田”和“土”组成，表示把土地划分为“田”字形后其中的一块，所以“里”有分割之意；“玉之未理者为璞”，“理”乃使玉、石分离或雕璞成玉，所以“理”象征着去其糟粕。“管”，《说文》解为一种六孔竹管乐器，管乐之声调取决气流的进与出，恰似商家利润决定于制造和销售；同样一根管乐不同人吹出的音色相差甚远，犹如同样一个企业采取不同的管理模式情况会大相径庭。因此，大道无形，“管理”就是激励才能发挥的一种制度；道法自然，“管理”就是顺乎民意、因地制宜形成的一种良好秩序。

“营”，《说文》曰：“市居也”，观字形乃“二火之内有房屋”之象，军营构造乃部落时代百姓群聚模式，外围有火环绕，说明对外保持高度的警惕性；内部有室可居，表明对百姓生活的足够重视。安居方能乐业，家和万事兴，故而“营”字象征御敌必先安民。“经”，甲骨文乃上古时代腰带织布机的象形白描，这种织布机主要由经线的绷紧而构成，故“经”也表示“纵线”，与“纬线”相对。由此引申为南北走向的“大道”，由“大道”又引申出普遍的道理、法则等，如中医的“经络、经脉”，四书五经的《易经》，等。风水堪舆的五大要素之一为“立向”，立向不是简单的确立南北方向，而是根据来龙去脉、周围大环境确定建筑坐朝（经）的方向。因此，“经营”就是追随民心、顺从民意，百姓所需就是公司创业的根本，顾客所求就是企业发展的基础，这个大方向一定不能搞错。

## 中国传统文化的威力有多大

有人说，目前我们的国家比较落后，并列举出许多事例和数据。但我说，落后国家也有它先进的一面，只举证一例——中国传统文化的威力有多大！

中国历史上的辽、金、元、清等少数民族统治朝代,最后基本被中华的传统文化所同化。古代西方的雅典文化、埃及文化、希腊文化等等,随着历史的发展都逐渐消失或被取代了,惟有我们中国的传统文化基本保留了下来。由此可见,中国传统文化不仅有巨大的威力,同时也具有无穷的生命力,具有超常威力和生命力的东西就是先进的。作为先进文化的拥有者,我们有资格说:中国古代哲学是世界东方哲学的代表。爱因斯坦晚年曾感慨道:**“西方科技没有东方哲学的引导,就是瞎子;东方哲学没有西方科技的支持,就是瘸子。”**因此,只有把代表我们先进的根基挖掘出来,用西方现代科技武装起来,再打出去,才能作为一个优秀民族在世界上站稳脚跟。

中国传统文化之所以有如此大的威力和生命力,是因为它有着不同寻常的根源。**《周易》就是中国民族文化的“根”,就是中国传统文化之源;是中国哲学的“基石”,是东方观念的“生长点”。**这根已深扎在我们日常生活的每一个领域,这基石已成为我国政治、经济、科技、军事、医学、宗教等学科大厦不可缺少的部分。

## **“不知《易》,不可为将相”**

唐初名臣虞世南,博学多才,善于谋略。唐太宗视其为心腹,称他为“当代名臣,人伦准的”。当代易学名家唐明邦教授,曾在拙作《谈古论今说周易》序言中说:“虞世南是位深通易理的政治家,他根据自己的体会和历代将相成功的经验,总结出一句名言:‘不知《易》,不可为将相。’对《周易》的思想文化价值评价极高。此话出自一位名臣之口,确有千钧之力,一字值千金。作为‘五经’之首的《周易》,乃儒门定国安邦的宝贵经典。它哺育了中国历史上一代又一代明君忠臣,良将贤相。”(《谈古论今说周易》,中国书店出版社,2003年版)

美国夏威夷大学成中英教授曾说:“日本管理的成功,真正基础是中国的古代哲学思想。”(《企业管理参考》1989.1.21)董恒宇先生在其《周易经商手册》一书中进一步说:“正像上海社科院杨宏声先生指出的那样:‘日本企业界对管理理论的需要一般特别重效用,而不管其理论来源自何种学科性质的材料,只要能为我用就是了。……在这种实用性价值观指导下,中国许



多古代经典,从《孙子兵法》、《贞观政要》,到哲学小品《菜根谭》,当然还包括《周易》本身,都成了关乎管理之道的文献和学问。’在日本的一些企业中,要求课长要精通《三国演义》;部长要精通《孙子兵法》;经理要精通《周易》。没有这些资本,晋升是很困难的。总之,日本、‘亚洲四小龙’乃至美国等工商界的大亨们,已经把咄咄的目光转向中国智慧的源头——《易经》了。”

自然界的石墨和金刚石都是由碳元素组成的,然而它们的硬度以及其他物理性能却相差甚远,其原因在于碳晶体的结构不同;人世间的乌合之众与勇猛之师都是由人组成,然而二者的战斗力以及其他社会活动却有着天壤之别,其原因在于人的后天学习接受知识的能力不同。故而,日本松下公司创始人松下幸之助,晚年总结其成功之道,洋洋洒洒写了30多部书,只谈一个“人”字,谈人性的开发、人才的开发,人与人之间如何达到“诚”的境界。可见,管理艺术的高低在于对“人”的领悟深浅;管理智慧的大小在于对“人”的把握程度。在这方面,《周易》阐述的“天人合一”管理之道,堪称是举世无双。这是因为,它是在揭示了天、地运动规律的前提下,阐述处于天地间“人”的变化规律;是在把握“人”的内、外变化规律的基础上,昭示管理智慧的用人之道。犹如一只在树叶上觅食的蚂蚁,当这片树叶掉到河里时,这只蚂蚁未来的一切就取决于那片树叶的命运,如果你无法把握那片树叶的命运,你就无法改变这只蚂蚁未来的一切;那片随波逐流的树叶的命运,确实有许多偶然性,其结果绝非现代精密仪器所能探测和分析出来的,然而如果我们对此条河做到了足够了解,则那片树叶的归宿问题就不难解决了。这正是古人的高明之处,故而我们提倡:个体人才的选用必须同时从天时、地利、人和三方面着眼,群体人才结构必须符合天道、地道、人道规律,这就是《周易》阐述的“天人合一”的“三才之道”。

目前,国内外各界越来越多的受益者,已把“不知《易》,不可为将相”作为自己的座右铭。可见,代表中华古老文明的《周易》,对世界文明的影响有多大,而我们这些土生土长的华夏子孙,却身在福中不知福,没有尽可能多地从中汲取我们所需的营养,结合现代文明产生世界一流的管理观念,使祖国跻身于富强国家的行列,这实在令人痛惜!

阿基米德曾说过,假如能找到一个理想位置作杠杆的支点,他能撬动地球。他的这个假说,从理论上讲是成立的,“管理艺术”比“管理技术”的高

明之处就在于,它能随机应变根据不同情况,寻找管理这只杠杆的“支点”,以达到不同的管理效果,在如何寻找这些不同的“支点”方面,作为我们祖国五千年文明代表的《周易》,为我们提供了取之不尽的智慧源泉,让我们并肩携手,共同为这项伟大的事业尽力吧!

# 目 录

前言 .....	1
----------	---

## 上 篇

### 阴阳八卦——周易管理智慧之根

第一章 阴阳辩证——无所不包的智慧源泉 .....	3
第一节 谈管理话阴阳 .....	5
一、滴水穿石——柔性管理的渗透性 .....	5
1. 激励就是管理——一个“6”字改变工厂面貌 .....	5
2. 宽容也是管理——阴柔方式更能体现管理艺术 .....	6
二、钻石光彩——刚性管理的多样化 .....	7
1. 变动岗位——开放式管理利大于弊 .....	7
2. 选准支点——平衡式管理自有妙用 .....	8
第二节 谈营销话阴阳 .....	10
一、投对方所好——阳性营销要多出新意 .....	10
按对方意见改,售图一举成功	
二、邀对方入戏——阴性营销要表露诚意 .....	10
1. 植树留念还是掏钱住店——旅馆兴旺之谜 .....	10
2. 不要购买还是欢迎购买——烟店兴隆之谜 .....	11
3. 让你参谋还是请你购买——车商巧卖之谜 .....	12
第三节 谈决策话阴阳 .....	14
一、巧借天时——决策要选择土壤 .....	14
二、妙用地利——决策要适应土壤 .....	16
三、营造人和——决策要改良土壤 .....	17
四、决策是条长河,整体环保比局部治理更重要 .....	18
五、阴阳决策学能够解决西蒙难题 .....	19



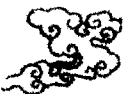
1. 程序化决策局限性和西蒙难题 .....	20
2. 决策状态决定成功概率的高低 .....	20
<b>第二章 八卦类比——无往不利的思维方法 .....</b>	<b>23</b>
第一节 法宝传说与领袖素质 .....	25
一、八种法宝的民间传说 .....	25
二、八种法宝与八种领袖素质 .....	26
第二节 《易经》八卦揭开八种法宝之谜 .....	28
一、《易经》之“易”即为“日月山”所指 .....	28
二、八种法宝与八卦一一对应 .....	28
第三节 八卦与企业管理 .....	37
一、八卦与企业管理八大系统 .....	37
二、八卦象征与管理奥秘 .....	38
三、八卦方位与管理之道 .....	41
1. 先天八卦的阴阳对应与企业系统之间的相互为用 .....	41
2. 先天八卦图犹如人体——八个系统是一个不可分割的整体 .....	42
第四节 八卦与考察人才的“八征法” .....	43
一、震☳——设问法 .....	43
二、巽☴——追问法 .....	45
三、坎☵——试探法 .....	46
四、坤☷——谈心法 .....	47
五、艮☶——财诱法 .....	49
六、离☲——色诱法 .....	50
七、乾☰——危险法 .....	51
八、兑☱——醉酒法 .....	52
第五节 象数思维——打开智慧宝藏的钥匙 .....	54
一、要揭开宇宙奥秘，唯象数思维可行 .....	54
二、取象类比是象数思维的最佳体现 .....	56
1. 八卦取象——描述大千世界的立体动感符号 .....	56
2. 八卦类比——推演万物变化的全息网络公式 .....	57

3.取象类比——开启人间智慧宝藏的金钥匙 .....	58
----------------------------	----

## 下 篇

### 64 卦模式——周易管理智慧之树

<b>第一章 乾三——决策指挥系统 .....</b>	<b>65</b>
第一节 乾䷀——股东大会:决策指挥系统的原点 .....	65
☆天人合一——最佳决策产生之根本 .....	66
☆最佳决策模式——打造英雄企业的基础 .....	68
☆乾卦爻辞阐述的决策模式 .....	69
第二节 履䷉——首席执行官(CEO):应如何给下级发布命令 .....	70
☆取信于民——松下幸之助以身作则遵守规章 .....	71
第三节 同人䷌——首席策划(首席智囊):该怎样统一职员的认识 ...	73
☆对“一季一查”的同心协力——艾柯卡使福特腾飞的奥秘 .....	74
第四节 无妄䷘——前线总指挥:要善于抵制胡乱干预 .....	76
☆冒风险前线果断决策,喜讯传目的果然达到 .....	77
第五节 姤䷫——常务董事(副总经理):选拔一定要注重缘分 .....	79
☆经营与技术相得益彰,藤泽和宗一郎共创本田之辉煌 .....	80
第六节 讼䷅——首席投资顾问:应如何避免误入投资陷阱 .....	82
☆盲目进军石油,损失 10 亿美元 .....	83
第七节 遯䷠——独立董事(出世智囊):不可缺少的决策把关者 .....	85
☆无为而无不为——邵雍不仕而入世的奥秘 .....	86
☆优好之所勿久恋——陈抟不仕而经国的秘密 .....	87
第八节 否䷋——董事会:该怎样对待否定意见 .....	88
☆不能正确对待否定意见,失误的决策导致公司倒闭 .....	89
 <b>第二章 兑三——营销服务系统 .....</b>	 <b>91</b>
第一节 兑䷹——营销服务中心:供需者所求是取悦于民之根本 .....	91





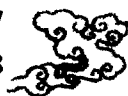
☆推销自己,关键在于“用心” .....	92
☆兑卦爻辞阐述的六种营销方式 .....	93
第二节 夬䷪——营销主管:知己知彼是决胜的前提 .....	97
☆推销“自信”——教练员成功的奥秘 .....	98
☆知己知彼——指挥官决胜的前提 .....	99
第三节 革䷰——营销战略:不断变革才能适应瞬变之市场 .....	101
☆跟着市场变——长城葡萄酒畅销之谜 .....	102
☆随机应变——鲍洛奇出奇制胜击败竞争对手 .....	103
第四节 随䷐——售后服务:随时征求意见准备开发新产品 .....	104
☆用直升机运送小配件,凯特公司赢得售后信誉 .....	105
☆及时建立公认安装站,摩托罗拉产品独领风骚 .....	106
☆以顾客要求为指南,本田公司产品保持最优化 .....	106
第五节 大过䷛——营销培训:要注重“悦而不过”之训练 .....	107
☆把握取悦顾客火候,“侃爷”推销成功 .....	108
第六节 困䷮——价格调整:摆脱困境的公开武器 .....	110
☆降价销售,使“咏梅”展开腾飞的翅膀 .....	111
☆提价销售,“三星”白糖迅速占领国内市场 .....	112
第七节 咸䷞——营销档案管理:安全销售的终身伴侣 .....	113
☆商场如战场,间谍战在营销活动中处处可见 .....	115
第八节 萃䷬——营销俱乐部:荟萃营销精品的展厅 .....	116
☆美国“推销员互助俱乐部”简介 .....	117
 第三章 离䷝——企策文化系统 .....	119
第一节 离䷝——策划中心:撒网捕“愚”的奥秘 .....	119
☆撒网捕“愚”——最佳策划来自巧妙的智慧组合 .....	120
☆企业文化以德为根,企业管理以人为本 .....	121
☆离卦爻辞阐述的企业文化模式 .....	122
第二节 大有䷍——策划主管:俘获人心才能大有成就 .....	126
☆赢得员工信赖,生产效率回转直上 .....	127
☆让员工找到当家的感觉,职工持股使公司面貌一新 .....	128

第三节 睽䷥——品牌策划:如何让动荡的心找到家的感觉 .....	129
☆高空跌落走动正常,“西铁城”让佩戴者舒心 .....	130
第四节 噬嗑䷔——市场分析:不能被假象所迷惑 .....	131
☆以史为师,李嘉诚对香港经济作出正确判断 .....	132
☆低谷过去是高峰,“中国鸡王”慧眼识行情 .....	133
第五节 鼎䷱——企业理念:员工理想的大熔炉 .....	134
☆以传统文化精粹进行企业文化建设,海南航空众志成城 .....	135
☆“扁担电机精神”将上海电机厂职工的理想系在一起 .....	136
第六节 未济䷿——利润评估:永远是项目实施的出发点 .....	138
☆充分考虑原料产量,内行评估更有发言权 .....	139
第七节 旅䷷——忧患意识:顺利到达目的地的保证 .....	140
☆伤口激起生长勇气——阉树保果之谜 .....	141
☆危机激发员工斗志——加农走向世界的奥秘 .....	142
第八节 晋䷢——社会形象(公共关系):借政府的阳光灿烂自己 ...	143
☆在政府心目中树立极佳形象,摩托罗拉昂首中国市场 .....	144
☆赢得银行信誉,包玉刚成为世界船王 .....	145
<b>第四章 震䷲——生产科研系统 .....</b>	<b>147</b>
第一节 震䷲——生产科研中心:时刻警惕才能避免重大事故 .....	147
☆不当管理,导致危机滋生——杜邦家族兴衰启示录 .....	148
☆震卦爻辞阐述的事故管理模式 .....	150
发现及时、妥善处理、总结得法、训练有素、往复检查、勿超负荷	
第二节 大壮䷡——调度室:该如何传达同舟共济的号令 .....	155
☆让大家清楚眼下处境,生产奇迹自然会产生 .....	156
第三节 归妹䷵——新技术推广:切勿吞食一相情愿的恶果 .....	157
☆违背食品卫生法无法投产,人参蜂蜜科研费付之东流 .....	158
第四节 丰䷶——生产科研计划:精心实施才会有丰收的喜悦 .....	159
☆计划的顺利实施有赖平衡生产 .....	160
☆美国计划管理方法——关键线路法 .....	160
第五节 恒䷟——岗位培训:恒久坚持才会达到预期目的 .....	162

☆日本经济所向披靡,有赖对员工培训的足够重视 .....	163
第六节 解䷧——新产品开发:解除企业发展的后顾之忧 .....	164
☆改换新产品,破产变兴旺 .....	165
☆改革旧产品从零开始,与自己竞争低成本产品出笼 .....	165
第七节 小过䷛——质量检查:不放过微小的细节 .....	167
☆刷子掉进瓶内没查出,导致全厂停产三个月 .....	168
第八节 豫䷏——分权管理:封侯不建国的奥妙 .....	169
☆充分发挥部门主管作用——松下轻松管理的奥秘 .....	170
☆改“集权”为“分权”——福特振兴的秘诀之一 .....	170
<b>第五章 巽䷸——人事培训系统 .....</b>	<b>173</b>
第一节 巽䷸——人力资源部:荒原变果林需要的不只是决心 .....	173
☆鸿雁高飞赖羽翼,营造大厦需栋梁 .....	174
☆企业应警惕什么样的人 .....	175
☆巽卦爻辞阐述的用人制度 .....	176
第二节 小畜䷈——人事主管:伯乐的经验来自点滴积蓄 .....	180
☆敢于录用不正常的人——本田公司腾飞的秘诀之一 .....	181
☆善于总结用人经验——松下公司经营状态变守为攻 .....	182
第三节 中孚䷼——人才招聘:应有虚怀若谷的气度 .....	184
☆不计一箭之仇——齐桓公得管仲成就霸业 .....	185
☆有瑕仍是玉——改过自新创奇迹 .....	186
第四节 家人䷤——思想教育:共同的理念使企业成为一个大家庭 .....	188
☆职工都是索尼大家庭成员——盛田昭夫倡导的企业理念 .....	189
☆同心协力战无不胜——探索“开会艺术”的奥秘 .....	190
第五节 益䷩——专职培训:嫁接技术使企业永久受益 .....	193
☆“模拟战俘营”与“破产企业培训学校”异曲同工 .....	194
☆招聘有着特殊阅历的人,对企业发展有着特殊意义 .....	195
第六节 涣䷺——奖赏制度:激励及时才能发挥作用 .....	196
☆言而无信,激励不再起作用 .....	197
☆按利润提成,员工积极性被调动 .....	197



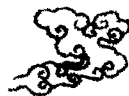
第七节 渐䷴——处罚规章:处罚一定要做到心服口服 .....	199
☆解决违纪根源,方能杜绝再犯 .....	200
☆帮助改正错误,保证处罚生效 .....	200
第八节 观䷓——树立榜样:不应违背群众的心愿 .....	202
☆尧舜以仁义为目标,将天下向善之才聚于麾下 .....	203
 第六章 坎三——财务金融系统 .....	205
第一节 坎䷜——财务中心:避开他人陷阱是狩猎的前提 .....	205
☆金钱似流水——“水”与“财”的巧妙对应 .....	206
☆坎卦爻辞阐述的财务危机管理方式 .....	207
远离河边、涉水勿深、待机自救、寻求外援、整治河道、惩治得法	
第二节 需䷄——财务主管:识时务者为俊杰 .....	213
☆草率承租地下室,500万元学费太昂贵 .....	214
第三节 节䷻——广告投资:节约是第一原则 .....	215
☆巨额广告投资的成与败 .....	216
☆让顾客信得过——辛迪诺商店以投资公益事业广而告之 .....	217
第四节 既济䷾——投资预算:项目成功的先期保证 .....	218
☆预算不能仅靠估算 .....	219
☆预算一定要充分考虑时间因素 .....	219
第五节 屯䷂——资金积累:渠道要保持畅通无阻 .....	221
☆货款回收常亮红灯,导致资金周转失灵 .....	222
第六节 井䷯——薪赏发放:应保持持久的供需平衡 .....	224
☆倾尽财物犒赏将士,搜刮民财逼众造反 .....	225
第七节 蹇䷦——财务审计:避免触礁的有效措施 .....	227
☆不具起码财物制度,挥霍巨款被判无期 .....	228
第八节 比䷇——财务报表:增加透明度是万众一心的前提 .....	230
☆财务报表犹如水面之船,凭借它你能成为企业经营的观测员 ...	231
 第七章 艮三——纪检安全系统 .....	233
第一节 艮䷳——纪检安全部:执法如山才能杜绝后患 .....	233



☆执法如山才能保证战斗力,军队如此企业亦然 .....	234
☆艮卦爻辞阐述的安全管理措施 .....	235
加强防范、及时制止、处理得当、自由控制、落实行动、惩罚适中	
第二节 大畜䷙——首席法律顾问:如何做到防患于未然 .....	240
☆人命官司虽然终审胜出,公司陷入深渊谁来营救 .....	241
第三节 损䷨——客户信誉部:对敌情了如指掌才能减少伤亡 .....	243
☆贪眼前之利盲目委托经销,致使40万元货款成为呆账 .....	244
☆登广告先投石问路,心中有底创佳绩 .....	245
第四节 贲䷖——纪律检查:广而告之法律之神圣 .....	246
☆拿监军开刀,司马穰苴广而告之法律之神圣 .....	247
第五节 颐䷚——安全检查:养成自觉遵守之习惯 .....	249
☆严格要求按规定执行,才能杜绝漏洞的产生 .....	250
第六节 蛊䷑——人才动态库:及时改良产生腐败的土壤 .....	252
☆将卧底者委以重任,贾尼尼犯下一生最大错误 .....	253
☆建立营销人才动态库,对成长中的企业更为重要 .....	254
第七节 蒙䷃——合同审查:保证桥的安全才能维护路的畅通 .....	255
☆车型没在合同上写明,90万元损失太沉重 .....	256
第八节 剥䷖——检举办:众望所归是一道能守能攻的城墙 .....	257
☆莫让一人的笑脸挡住远望的目光 .....	258

第八章 坤䷁——群众监督系统 .....	259
第一节 坤䷁——职工代表大会:群众监督系统的终点 .....	259
☆兼听需用心——职工代表是决策者最真实的耳目 .....	260
☆兼听要低态——广泛听取职工代表意见是“看得见的管理” .....	261
☆坤卦爻辞阐述的监督模式 .....	262
一叶知秋、改良土壤、统一播种、精心培育、及时收获、充分比较、顺 应天时	
第二节 泰䷊——监事会:找到危机所在方能泰然自若 .....	270
☆没有监理机制,正确意见不被采纳导致严重后果 .....	271
第三节 临䷒——客户委员会:不要低估这面镜子的作用 .....	273

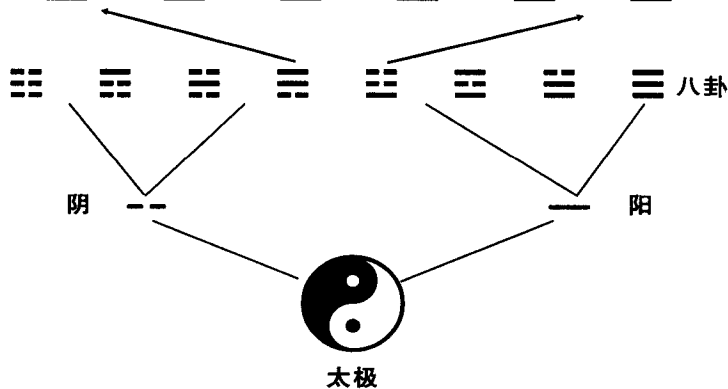
☆消协和质量监督部门挽救了鞋厂的命运 .....	274
☆没有挑剔的顾客,哪有精良的产品 .....	275
第四节 明夷䷣——企业危机委员会:做好黑暗来临前的准备 .....	276
☆果断调整经营方向——波音公司很快冲出“死亡飞行” .....	277
☆中国企业应尽快树立危机管理意识 .....	278
第五节 复䷗——公司例会:不能让同类问题重复出现 .....	279
☆任凭问题量变重复,终于导致破产质变的发生 .....	280
第六节 升䷭——业绩考核委员会:晋升应以群众推荐作起点 .....	282
☆一人提升不当失去三位人才 .....	283
第七节 师䷆——债权人委员会:化干戈为玉帛是门大学问 .....	284
☆荆州问题和平解决,刘备取得发展契机 .....	285
第八节 谦䷎——社会监督委员会:谦虚使人进步 .....	286
☆谦逊与社会监督合作,“沙松”把危机变成发展的动力 .....	287
跋 .....	289



# 上 篇

## 阴阳八卦——周易管理智慧之根

坤 ䷁	剥 ䷖	比 ䷇	观 ䷓	豫 ䷏	晋 ䷢	萃 ䷬	否 ䷋
谦 ䷎	艮 ䷳	蹇 ䷦	渐 ䷴	小过 ䷽	旅 ䷷	咸 ䷞	遁 ䷠
师 ䷆	蒙 ䷃	坎 ䷜	涣 ䷺	解 ䷧	未济 ䷿	困 ䷮	讼 ䷅
升 ䷭	蛊 ䷑	井 ䷯	巽 ䷸	恒 ䷟	鼎 ䷱	大过 ䷛	姤 ䷫
复 ䷗	颐 ䷚	屯 ䷂	益 ䷩	震 ䷲	噬嗑 ䷔	随 ䷐	无妄 ䷘
明夷 ䷣	贲 ䷖	既济 ䷾	家人 ䷤	丰 ䷶	离 ䷝	革 ䷰	同人 ䷌
临 ䷒	损 ䷨	节 ䷻	中孚 ䷼	归妹 ䷵	睽 ䷥	兑 ䷹	履 ䷉
泰 ䷊	大畜 ䷙	需 ䷄	小畜 ䷈	大壮 ䷡	大有 ䷍	夬 ䷪	乾 ䷀



64 卦生成图



# 第一章 阴阳辩证——无所不包的智慧源泉

## 引言:亿万富翁的成功奥秘

有一年,美国的《财富》杂志采访当时世界排名第三的亿万富翁巴菲特,问他如何走到这一步,成为比上帝还富有的人?巴菲特说:“我给你们一个让自己的人生开足马力的建议:选择一个你钦佩的人,把你钦佩他的原因写下来,你不要把自己的名字写在里面。然后,再写下一个你最讨厌的人的名字,写下那个人身上让你拒之于千里之外的那些品性。我建议你们思考一下你们所钦佩的人的行为,使这种行为成为你们自己的习惯;同时也要留心一下你讨厌的人身上应受到斥责的东西,并下决心不犯同样的毛病。如果做到了,你也能成为富翁。”

开足马力,需要源源不断的原动力,就像每部机器需要的燃料不同,激励每个人去拼搏去奋斗的原动力也千差万别,然而一旦上路,若想使自己的车子比别人跑得快,都要注意这两样东西:如何增大动力和减少阻力。以自己钦佩的人做榜样能使自己这部车的马力增大,以自己讨厌的人为警示能将这部车的阻力减少到最小,只有这样你才会把别人远远甩在后面。巴菲特说的正是这个道理。

当然,要想成为亿万富翁,仅仅做到这两点还远远不够,我们从巴菲特这儿学到的还有更重要的一样东西,那就是把握事物的思维方法:凡事都从对立的两个方面去着眼。比如,钦佩与讨厌、增大与减少、成功与失败等。因此,仅仅从失败中汲取教训是不够的,还要善于从成功中总结经验才行。许多人面对失败,知道闭门思过,好好总结教训;而一旦成功就万事大吉,根本不去想为什么会成功,是主要靠运气?还是个人努力?因此,我们不但要学会从失败中发现自己的不足,从成功中看到自己的长处;还要善于从



成功中发现自己存在的缺点,从失败中看到自己的优势所在。只有做到了这些,我们才会取得可持续性成功,最后的成功。

古人把宇宙天地间一切事物划分为阴阳两部分:

凡是积极的事物都属阳,因此阳代表天、日、昼、刚、健、男、君、夫、大、多、上、进、动、正、进攻、天使、博爱等。

凡是消极的事物都属阴,因此阴代表地、月、夜、柔、顺、女、臣、妻、小、少、下、退、静、负、防御、魔鬼、自私等。

《周易》又称《易经》,由“易经”和“易传”两部分组成。“易经”即 64 卦,包括卦象、卦辞和爻辞;“易传”则是从不同角度对 64 卦的注解,包括彖、象、系辞、文言、说卦、序卦和杂卦。64 卦是由八个基本图形(符号)——八卦建构起来的,而八卦又是由代表阴(--)和代表阳(一)的两种符号组成。由此可见,《周易》是集中华上古阴阳文化之大成者,它把一切自然现象和人事吉凶统统纳入由阴阳两爻组成的 64 卦系统。懂得了阴阳之概念,才能了解《周易》的思想基础;参悟了阴阳之道理,才能剖析《周易》的思维模式。

## 第一节 谈管理话阴阳

### 一、滴水穿石——柔性管理的渗透性

#### 1. 激励就是管理——一个“6”字改变工厂面貌

美国著名企业家查尔斯·施瓦布属下有个工厂，总是完不成定额。为此，换了好几任厂长，然而总是不奏效。一次，他来到工厂问厂长：“你这么有能力的人为什么也不能把工厂搞出个新样子？”厂长回答：“我不知道，我劝说工人们，也骂过他们，还以开除他们相威胁，但全然于事无补。”施瓦布让厂长带他到车间去看看。这时，正值白班工人与夜班工人交接班。施瓦布问一个工人：“你们今天一共炼了几炉钢？”“6炉。”这个工人答道。施瓦布在一块小黑板上写下一个“6”字，再巡视了一下工厂就回去了。夜班工人上班了，看到黑板上出现一个“6”字，十分好奇，忙问门卫是什么意思。门卫说：“施瓦布今天来过这里，他问白班工人炼了多少炉，知道是6炉后，他就在黑板上写了这个数字。”第二天早晨，施瓦布又来到工厂，特意看了看黑板，看到夜班工人把“6”换成了“7”，十分满意地离开了。白班工人第二天早晨上班时都看到了“7”。一工人大声叫道：“这意思是说夜班工人比我们强，我们要让他们看看并不是那么回事。”当他们晚上交班时，黑板上出现了一个巨大的“10”字。就这样，这个落后的工厂的产品很快超过了其他工厂。

施瓦布仅仅用一个小小的“6”字就改变了工厂的面貌，解决了打骂甚至开除、威胁都办不到的事情，其高明之处，就在于他唤起了工人們的竞争意识。

国外的一些统计资料表明，通过物质利益和严格的管理，也就是借助“胡萝卜”和“大棒”，只能发挥出员工工作能力的60%，其余的40%是潜在的工作能力。人是极其复杂的动物，远非“胡萝卜”和“大棒”所能应付得了的。除此之外，人所需要和惧怕的东西还很多，非常规欲望需要用非常规的方式给予满足，非常规的弱点需要非常规的手段予以触及，如果说常规为阳，非常规就为阴，阳刚阴柔，我们将那些使用非常规方式或手段进行的管





理统称为柔性管理。滴水穿石,柔性管理看似柔软却蕴涵着无比的刚强,是一种行之有效的管理方式。如果能像施瓦布那样多用一些阴柔的管理方法,相信潜在的40%工作能力就会被有效地释放出来。

## 2. 宽容也是管理——阴柔方式更能体现管理艺术

一位德高望重的长者,在寺院的高墙边发现一把座椅,他知道有人借此越墙到寺外。长老搬走椅子,凭感觉在这儿等候。午夜,外出的小和尚爬上墙,再跳到“椅子”上,他觉得“椅子”不似先前硬,软软的甚至有点弹性。落地后小和尚定睛一看,才知道椅子已经变成了长老,原来他跳在长老的身上,后者是用脊梁来承接他的。小和尚仓皇离去,这以后一段日子里他诚惶诚恐等待长老的发落。但长老并没有这样做,压根儿没提及这“天知地知你知我知”的事。小和尚从长老的宽容中得以反省,他收住了心再没有去翻墙,通过刻苦的修炼成为寺院里的佼佼者,若干年后成为这儿的长老。

无独有偶,有位老师发现一位学生上课时时常低着头画些什么,有一天他走过去拿起学生的画,发现画中的人物正是呲牙咧嘴的自己。老师没有发火,只是憨憨地笑道,要学生课后再加工画得更神似一些。而那位学生自此以后上课时再没有画画,各门功课都学得不错,后来成为颇有造诣的漫画家。

由此看来,宽容不仅是一种处事态度,也是一种行之有效的管理方法,更是一种大智若愚的人生智慧。这种大智慧是长期自我修炼的结果,惟那些胸襟开阔的人才会应用自如。假如,长老搬去椅子对小和尚“杀一儆百”也没什么说不过去的,小和尚可能从此收敛但绝不会真正反省,也就没有以后的快速进步。同样,老师对学生的恶作剧通常是大发雷霆继而是狠狠批评,但也因为方式太“通常”了,就很难取得“不通常”的效果。其实,真正的管理是一门艺术,而不是一种技术。使用管理技术,可以把对方“管”得规规矩矩、“理”得笔笔直直,但同时把人的潜能和创造力也给泯灭了;应用管理艺术,不但可以理顺人与人的对应关系,还能使管理者和被管理者之间达到和谐的统一,使双方的潜能和创造力都得以发挥。

## 二、钻石光彩——刚性管理的多样化

### 1. 变动岗位——开放式管理利大于弊

在日本本田技术研究公司里，工人一般在同一岗位上大约只待3个月，一旦他们能够胜任所承担的工作，就安排他们去干别的工作。

许多人对这个举动迷惑不解，认为这样做降低了生产效率。事情真的如此吗？我们知道，不管是谁，长年累月地在一个岗位上重复同样的操作，久而久之，都很自然地产生一种单调、厌倦的心理，进而影响工作积极性，工作效率也会随之降低。而本田公司的做法，正是考虑到这个不利因素，允许职工自由变动工作。从短期来看，职工确实需要有个熟练操作的适应过程，这个过程中的生产效率可能较低。但从长远看来，却是利益远远大于弊害，因为职员经过几次岗位变动之后，已经掌握了整个工厂生产程序的操作过程，熟悉每道工序，能找到适合自己的位置，就能有效发挥他们的工作潜能和创造性，这样，整个公司的生产效率就能保持蒸蒸日上生气勃勃的局面。与此相同，索尼公司“内部跳槽”的做法，也有着异曲同工之妙。

索尼董事长盛田昭夫，在得知一些员工对自己的岗位和上司有怨言时，决定改革人事管理制度。每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。

这种“内部跳槽”式的人才流动，是要给人才创造一种可持续发展的机遇。因为这样，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。相反，如果在一个单位或部门内部，跳槽到更适合自己的岗位很困难，他们的工作积极性便会受到明显的抑制，这对用人单位和职员本身都是一大损失。

钻石的迷人之处，不是由于它的坚硬，而在于它能折射出斑斓的光彩；开放式管理的优势，不是因为它的制度多么完善，而在于它能让每个人很快找到最适合自己的位置。

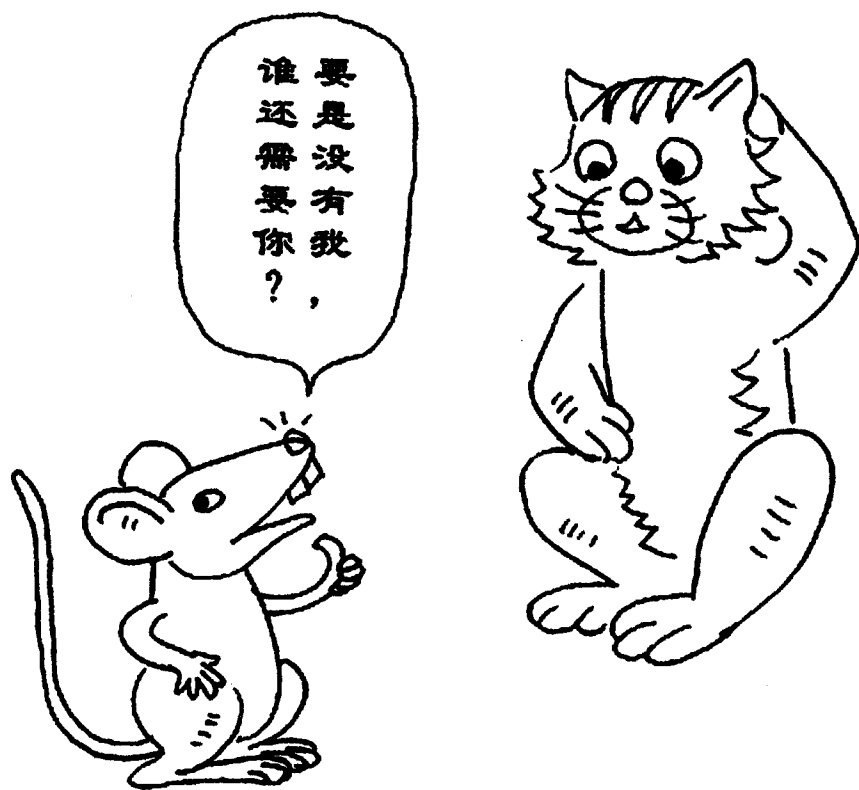
## 2. 选准支点——平衡式管理自有妙用

没有阳就没有阴,没有阴哪来的阳?如果阴阳缺一,则任何事物也就宣告终结消亡。许多人都只看到了阴阳对立的一面,而看不见阴阳互存互依的一面,管理者的任务就是把握全局,如何搞平衡、搞协调。管理者如果通晓了这一道理,就可去掉一串串的烦恼与怨恨。

阴阳不平衡,就会呈现混乱、丑陋、衰败。平衡是短暂的,不平衡是长时间的。失衡问题长期困扰着我们。管理者应胸有成竹、入木三分,一眼找出失衡的关键所在,像中医大夫一样找到病根,才能有效地进行调整。团体的平衡,第一,领导者自身要具备形与质的对称平衡。《周易·系辞》说:“德薄而位尊,知小而谋大,力小而任重,鲜不及矣。”位高为阳过刚、低能为阴太弱,形与质失去平衡,必然导致凶。第二,与上级保持均衡关系,“门楣不可高过屋脊”,否则就会失衡。第三,与下属保持平衡,权威不出格。第四,与同级同行的平衡。第五,保持属下的平衡。

古代的皇帝,为什么明明知道谁忠谁奸,还是要把那些奴颜婢膝的人留在身边呢?女皇武则天对狄仁杰讲的一句话道破天机:谁忠谁奸我分得清,然满朝文武都成了像你这样敢于处处与我作对的大臣,我这个皇帝如何当?

乖乖!奸臣也有奸臣的妙用,难道这就是古代君王“齐家治国”的奥秘?如此说来,“英明”的皇帝不愧为深悟阴阳之道的“大师”!



没有绿叶的平淡,就没有鲜花的香艳。  
如果没有了魔鬼,人们就不会再供奉神仙。  
没有困惑的长夜,就没有智慧的灿烂。  
如果没有了敌人,胜利的荣耀又从何而谈。

图 1-1 阴阳互依

## 第二节 谈营销话阴阳

### 一、投对方所好——阳性营销要多出新意

尤金·韦森是一个美国画家，他以专门向时装设计师出售设计草图立业。为了扩大自己的影响，他每周都要去纽约拜访一位著名的时装设计师，推销自己的设计草图。每次设计师总是草草看一遍，然后就下逐客令：“韦森，我不要，我看今天咱们又不能成交了。”这种状况一直持续了整整三年，面对失败，韦森开始总结教训，他思考许久，想出一个新招。一天，他拿着自己创作的6幅尚未完成的草图，匆匆地赶到设计师的办公室。这一次，他没有提出售草图之事，而是说：“如果您愿意的话，我想请您帮一点小忙，跟我讲一下如何才能画好这些画？”设计师默默地看了一会儿，然后说：“韦森，几天以后你来拿吧。”三天之后韦森又来了。这位设计师很耐心地讲了自己的构想。韦森听取了设计师的意见，并按照这些意见完成了这6幅草图。结果，草图全都被采用了。而且，从此以后，韦森按照这种做法，不仅把画稿继续售给这位设计师，而且生意日益扩大。

人人都不想接受别人强加于己的事情，韦森的聪明之处，在于他让买主感到是自己在创造图案。真是：你敬我一尺，我敬你一丈；你为我考虑，我让你赚钱；换位思考的营销优势就在这里。

### 二、邀对方入戏——阴性营销要表露诚意

#### 1. 植树留念还是掏钱住店？——旅馆兴旺之谜

山本旅馆因馆址僻处一隅，自开业以来一直生意清淡，门可罗雀。后来，他在该城的大街小巷贴出这样一份海报：“亲爱的旅客：您好！本旅馆附近有长流不息的清泉，后山有大片空地，既宽阔又幽静，专门留作投宿本店的旅客植树之用。您若有雅兴，欢迎前来种下小树一棵，本店可委派专人给您拍照留念。树上还可挂上一块木牌，上面刻下您的尊姓大名和植树日期。

这样,当您再度光临之时,定能看到您亲手栽下的小树已枝繁叶茂,令人遐想不已。本店只收取树苗费 2000 日元,并将永久代管您植的树。”很快,为了植纪念树而投宿的顾客纷至沓来,山本旅馆顿时热闹非凡。几年后,山本旅馆的后山上,已是林木葱茏、风景宜人。当然,旅馆的主人也因此赚足了钱,原先陈旧不堪的馆舍也被雕梁画栋、气派恢宏的山本宾馆取代了。

无论你是天真烂漫、稚气十足的小孩,还是皓首银须、沉湎往事老人;是情意绵绵、充满憧憬的情侣,还是弹琴舞墨、吟诗弄画的文人;是腰缠万贯、一掷千金的巨富,还是专心学业、追逐功名的学子;是经国安邦、日理万机的政界要人,还是身微言轻、忙忙碌碌的寻常百姓……每个人心中,都有着一片挥之不去的郁郁绿洲。人们害怕平淡、畏忌平庸,总希望地球上留有自己留下的印迹,脑海中有值得回忆的东西,山本旅馆的做法正好满足了这种心理。

本来是一片荒山秃岭,经旅馆老板的巧妙策划,却变成了能招财纳宝的风水宝地。看来,世上原本不存在没用的东西,只是我们还没想到如何利用它。孟子说:“天时不如地利,地利不如人和。”只要把“人和”做到位,还愁“地利”得不到合理开发利用吗?

## 2. 不要购买还是欢迎购买? ——烟店兴隆之谜

威尔逊是个专门经营香烟的美国商人,几年来商品几乎无人问津,一直亏损,濒临破产。经过一番思考,他决定改变经营方法。他在商店门口画了一大幅广告:“请不要购买本店经营的卷烟,据估计,这种香烟的尼古丁、焦油含量比其他店的产品高 1%。”另用红色大字标明:“有人曾因吸了此烟而死亡。”这一广告因别具一格而引起电视台记者的注意,通过新闻节目,人们便对这一商店很熟悉了。一些人专程从外地来买这种香烟,称“买包抽抽,看死不死人!”显然,他们是想通过抽这种烟来表示一下自己的男子汉气概。结果,这个店的生意因此日渐兴隆,后来发展为拥有 5 个分厂、14 个分店的大企业。

好奇是一种不可低估的动力,不甘示弱亦可转化为敢作敢为的勇气。威尔逊的经营之道,就是紧紧抓住人们的好奇和不甘示弱的心理。

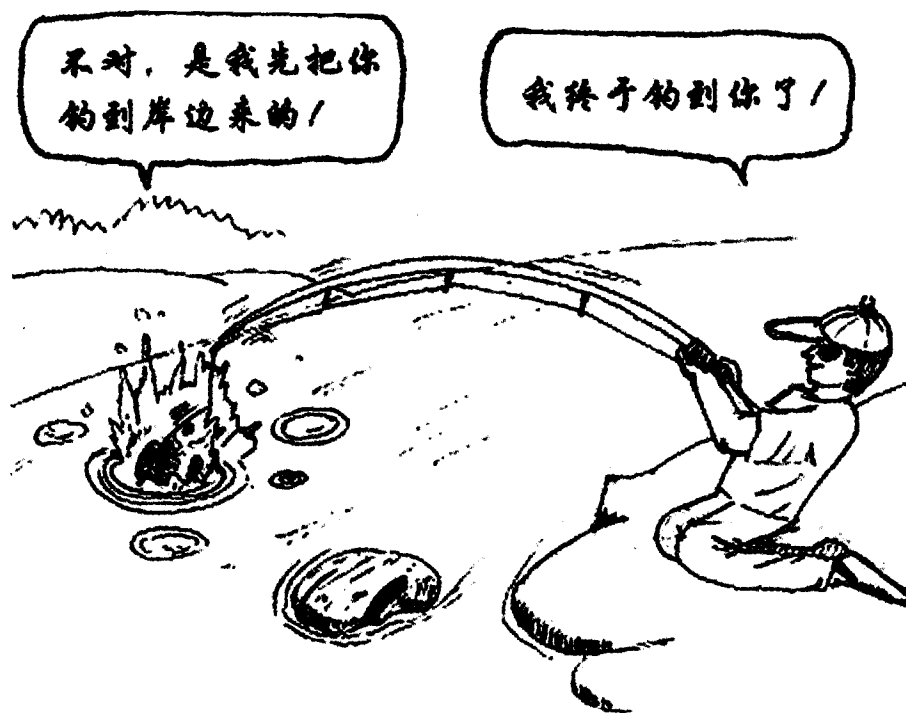
我们知道,引起消费者注意、吸引消费者(让其产生购买欲望)、变购买动机为购买行为是商品销售的“三步曲”。其中,使顾客产生购买动机的因素很多,除产品的直接应用之外,还有许多方面值得我们进一步去开发利用,好奇心和英雄气概的满足就是其中之一。

### 3.让你参谋还是请你购买?——车商巧卖之谜

约翰在长岛开了一个旧汽车商店,有一对年轻夫妇来看车,他向他们推荐了许多车,然而他们对每辆车都能找出毛病,最后空手而归。约翰不仅没有表现出任何的不满,而且留下了他们的电话,表示有好车时就告诉他们。几天后,约翰打电话请来了那对夫妇,对他们说:“你们都是通晓汽车的人,能否帮我看这辆车的价值多少钱?”这对夫妇十分吃惊,汽车商竟然请教起他们来了。丈夫检查了一会儿,又开了5分钟,然后说:“如果能花300美元买下,就不要犹豫。”“假如我花这么多钱把车买下,您不想再从我这里买走吗?”商人问道。“当然,我马上可以买下。”就这样买卖很快成交了。

约翰不愧是位聪明的商人,他在推销失败之后分析了两人的购车心理,及时改变销售策略,不再竭力向顾客推销车,而是让他们自己下决心买车,于是便达到了预期目的。

每个人对强迫他干什么事都会感到不快,无论谁都喜欢根据自己的意愿行事。约翰的聪明之处,就在于他很好地利用了这一点。



上钓鱼儿本为饵，商家顾客谁钓谁？  
愿者上钩因由多，换位思考学问深。  
利禄为诱获小鲜，功名为饵得大鱼。  
目无钩始被钓，心中无鱼终得意。

图 1-2 阴阳互化



### 第三节 谈决策话阴阳

#### 一、巧借天时——决策要选择土壤

古希腊有一位十分残酷的国王,他把杀犯人当成一件乐事。杀前让犯人自由选择被杀的方式:犯人可以任意说一句话,如果这句话是真话,就处以绞刑;如果是假话,就处以斩首。犯人们自知必死无疑,大多随意说一句,那也一律被看作是假话,送上断头台;倘若犯人什么也不说,那就被视为说真话,处以绞刑。国王看着犯人们在自己选择的方式上死去,哈哈大笑。但是,有一次,国王终于失败了。一位聪明的犯人对国王说:“你要砍我的头。”假如真的砍下该犯人的头,那么,该犯人说的是真话,而说真话应处以绞刑;如果处以绞刑,那么,“你要砍我的头”就成了假话,而说假话又是应该砍头的,国王既不能对聪明的犯人处以“砍头”,又不能对他施以“绞刑”,怎么办呢?——国王只好下令释放犯人。

聪明的犯人凭自己的智慧获得了自由,他的成功决策得自超出常规的思维定势。他巧妙地将自己说的话同国王制定的“规则”联系起来,使国王既不能判成“真话”也不能断为“假话”,实际上是将国王置以两难的境地,而自己则成功跳出“非此即彼”的决策陷阱。

在上帝(大自然)面前,我们都可能成为“犯人”,因为我们随时都会犯这样或那样的错误。如果我们运气好,赶上一位仁慈的“上帝”值班,一切可以从头再来;然而如果我们碰上的是位残酷的“主宰者”,又该如何对待他的惩罚?

在现实生活中,我们经常会面对这种看似非此即彼的抉择,使我们陷入进退两难的境地。然而,阴阳决策学告诉我们,有阴必有阳,世间有多少困难就同时存在多少解决它们的方法。如果我们不能从正面找到解决问题的办法,不妨从事物的反面去考虑,也许就会找到令人满意的第三种抉择。

张三和李四是一对好朋友,张三向李四借了一笔钱不还,李四提出用摸石子的办法解决这个问题。他让张三从袋子里任意摸出一粒,如果摸的

是黑石子就必须立即还钱,如果是白石子李四便取消债权。然而,张三发现李四捡的两粒石子都是黑的,便从袋子里摸出一粒石子,但却故意摔在了遍布石子的地上,并很抱歉地说:“真对不起!但不要紧,看一下袋子里剩下的石子就晓得我摔的那颗是黑的,还是白的了!”结果,李四只好被迫放弃了债权。

如果沿着“必须取出石子”这个思路找点子,张三只能采取下列三种办法:一是拒绝摸出石子;二是立刻打开袋子,当面揭穿李四的阴谋;三是摸出黑石子,立即还债。可这些对张三来说都没有益处,于是他从既成事态的另一个角度去思考,由“剩下的石子”这个思路考虑问题,采取了出人意料的做法,结果大获全胜。

根据事物“一分为二”的阴阳定律,思维可分为阴、阳两种思维。在上面故事中,从“必须取出石子”的思路找点子就是阳性思维,而由“剩下的石子”这个思路考虑问题就属于阴性思维范畴。阳性思维,主要特点是从常规的、现有的、正方向的、积极的方面或角度着眼,这种思维适合处理一般、常规的事物或难题;阴性思维,主要特点是从非常规的、从来没有的、反方向的、消极的方面或角度着眼,这种思维适合处理一些特殊时代和环境下的事物或难题。然而,常规和非常规只是相对而言,在错综复杂的现实面前,只有对阴阳两种思维方法了如指掌,才能做到阴阳浑然一体,随机应对,潇洒自如。

宇宙间的任何事物,都存在与之对应的另一种事物,比如种子和土壤、决策和环境等。种子的萌发生长离不开土壤,任何决策的效果都无法摆脱环境的影响。如果拥有的土壤已经确定,我们就应该为其选择适宜的种子;如果手中的种子无法更换,就应该为它选择适宜的土壤。而所有这一切,都应以“巧借天时”为前提。因为,同是一块土地,一样的播种、一样的管理,为何去年高粱获得高产,今年的高粱却颗粒无收?也许,可以找到的原因不止一个,但最根本的原因恐怕还是“天时”的不同。在这方面,我们的先民早就有了丰富的经验,世间万物,一理同宗,以先民的实践,“物候学”理论对我们每一位决策者或决策研究者来说,都有很大的参考价值。农民可以根据物候情况判断天时,进而选择最为适合的谷类播种,其效果往往令那些盲



目迷信现代科技(如气象预报)者望尘莫及。我们的决策者,在对影响决策效果的“天时”分析判断方面,是否还有必要一味抱着西方的某种僵化决策模式不放呢?

适者生存,犹如地头乡间的朴素“物候学”因其实用价值而得以流传一样,保存于隐者逸士中的民间决策学问,因其出乎意料的实用性逐渐开始被有识之士所推崇。“阴阳决策学”,又称“东方决策学”,就是以此为基础,采用“东方易理+西方数理”的特殊模式,构筑起来的一门新的决策学,它避开西方分门别类的分析老路,选用整体把握的东方判断新径,从而实现真正意义上的决策最优化。

## 二、妙用地利——决策要适应土壤

有人问商界的一位成功人士:“什么是成功?”成功人士说:“我先问你们一个问题,某地发现了一座金矿,人们都争着去开采,可是一条大河挡住了去路,你们怎么办?”有人说:“我想一切办法尽快地绕过河去。”另有人说:“我想用最快的速度游过河去。”成功人士说:“如果换了我,我就买几条船开展营运,先马上赚取你们的过河费;开发金矿是大家都争着去做的事,但我想这毕竟是后面的事。”

读罢这位成功人士的高见,使我想起国外一个类似的真实故事。

美国巨富亚默尔原来只是一个种地的农夫。17岁那年,他来到加利福尼亚州,投入到淘金者的行列。山谷里的气候干燥,水源奇缺,寻找金矿的人最感痛苦的就是没有水喝。这个说:“要是有一壶凉水,我情愿拿一个金币给他换。”那个说:“谁要是让我痛饮一顿,老子出两块金币也干!”这些话只不过是找金矿人一时的牢骚,没有人在意,而亚默尔那具有企业家素质的头脑第一次开始转动。他想,如果把水卖给这些人喝,也许比挖金子更能赚钱。于是,亚默尔毅然决定把手中的铁锹掉转方向,由挖掘黄金变为挖水渠。他把河水引进水池,经过细纱过滤,变成清凉可口的饮用水。然后,把水装在桶里、壶里,卖给找金矿的人们喝,立即受到找金矿者们的欢迎。那些唇干舌燥的人们发疯似地向他涌来,自然,一块块金币也投向他的怀中。

当时,不少人都嘲笑他:我们千辛万苦到加利福尼亚州,就是为了挖金

子,发大财,如果要干这种蝇头小利的生意,哪儿不能干,何必离乡背井跑到加利福尼亚州来呢?对于这些挖苦,亚默尔根本不介意,继续卖他的饮用水。结果,在短短的时间里,亚默尔靠卖水就赚了6000美元,这在当时不算个小数目,亚默尔受到鼓舞,继续坚持卖水。后来,当许多人因找不到金矿而忍饥挨饿流落他乡时,亚默尔已经成为一个小小的富翁了。

亚默尔的成功,在于他及时调整自己当初作出的决策(挖矿淘金),进而作出更符合实地实情的新决策(挖渠卖水)。这就像一颗种子,一旦落入土壤开始萌芽,就要学会适应环境一样,比如遇旱地就把根扎得很深,遇到无法穿透的坚硬之物便曲茎向前,等等。其实,对淘金者来说,挖矿只是手段而不是目的,最终的目标是拥有更多的金钱。如果我们在决策时将目光更多地盯在攀登的顶峰上,我们就不会在核对他人的脚印方面,浪费我们宝贵的时光。

### 三、营造人和——决策要改良土壤

美国一家规模颇大的公司陷入了困境,销售额直线下降,商品积压日甚,流动资金几乎告罄。导致这种危机的主要原因,是其经理班子无法确定政策和作出实际决定,各部门领导人意见相左,各执一词、相持不下,每次开会都是吵作一团,议而不决,互相指责,不欢而散。经理们也认识到了事态的严重性,但都束手无策。无奈之下,向一家企业咨询机构请教。

这家机构在进行仔细调查研究之后,建议他们在召开经营决策会议时采取一种特殊的会议程序。具体说,就是主席意识到会议将出现僵局,诸如谈话显得只强调分歧、表决结果会势均力敌、与会者对某个问题争执不下等,这时,就宣布会议将实行“特许提问程序”。这种程序要求在得到进一步的特许之前,不得展开任何不同意见的争论。某人提出的论点已引起不同看法时,主席可请他阐明或重述自己的看法,别人不得打断和插入反对意见。反对的一方只准提出要求对方澄清事实和观点的问题。会议采取这一程序,可以保证提出论点的人有机会从各方面阐明自己的立场和观点,而不至于在尚未讲清楚时就被打断。也能保证听者对言者提出疑问,从而进一步了解言者的看法。这样,就可能避开纠葛,而不至于僵持下去。同时,也可避免在没有充分讨论酝酿的情况下匆忙作出决定。

自实施这种“程序”后,这家公司迅速摆脱了困境,销售额不仅很快恢复,而且有了较大发展。这种方法后来在美国的许多企业中很快流行起来,并被美国企业管理协会评为最佳经营策略之一。

说起来,这种“特许提问程序”并没有什么神奇之处,其有效性就在于它为决策者们做出了一个适合产生优良决策的“决策”。我们知道,种子的适应能力是有限的,更不可能从根本上改良土壤,同理,末流的环境不可能产生出一流的决策,故而我们需要对决策产生的土壤进行改良。中医诊治,强调的是对疾病的整体诊疗,做到表本同医,不留后患;阴阳决策学,强调从宏观上把握决策,更注重对决策土壤的改良。

#### 四、决策是条长河,整体环保比局部治理更重要

两个饥饿难忍的人向上苍求助,上苍告诉他们:“一篓现成活鱼和一套钓鱼器具,二者只能选择其一。”二人茫然,去请教善断决疑的北斗老人。老人眨眨眼睛道:“哪一种选择都有可取之处,要靠选择后的一系列决策才能分出优劣。”二人对这样的回答甚为不满,这时土地公公从地下钻出来,二人就向他诉说自己的疑惑。土地公公捋捋长须说:“当然是要一篓活鱼啦,有了渔具不一定就能钓到鱼,而现成的鱼却能填饱饥饿的肚子。”“篓中的鱼吃完后怎么办?”其中一人又问。“那我可管不了,我只知道眼下该如何办。”土地公公说完,遁入地下不见了。疑惑还是没有解决,刚好西风娘娘从这儿经过,二人就向她咨询该做出怎样的决策。娘娘晃晃细腰说:“自然是选择渔具更为明智。一篓鱼只能解决眼下的饥饿,而渔具却能让拥有它的人随时得到充饥的鱼,从理论上分析,渔具的价值要比一篓鱼的价值大得多,所以选择渔具是最佳方案。”“要是找不到钓鱼的地方呢?”其中一人提问。“地球上的江河湖海多着呢,只要有足够的信心和毅力,就一定能够找到垂钓之处。这是程序化决策的结果,依据现代科学理论方法得出的结论是不会错的……”西风娘娘讲起来滔滔不绝,但二人似乎不想知道更多,或许他们早已饥饿难忍,于是一同急速转身,一人奔向那一篓活鱼,另一人跑向那一套渔具——他们作出了最后的选择。

一个星期过去了,西风娘娘从东海回来,发现离海边不远的路边躺着一个人,走近一看大为惊讶,此人正是那个选择渔具的人,临死手里还紧紧

握着鱼竿不放。十天以后,土地公公从地下出来,令他惊奇的是:鱼篓旁边横着一个死人,周围是吃剩的鱼骨,他就是那个选择一篓活鱼的人。

我们的欲望总是处于饥饿中,我们总是企求上苍赐予成全的机遇。然而,鱼与熊掌总是无法兼得,世上没有十全十美的选择。给予现成的活鱼,不是叫我们坐吃山空等死;赐给钓鱼的器具,不是叫我们漫无边际地瞎闯。选择活鱼和渔具只是决策的第一步,之后的进一步决策更为重要。比如,几条活鱼下肚就要背起鱼篓去寻找新的生机,拿到渔具应该朝最近的江湖奔去;当然也可以把剩余的活鱼养起来变卖,或者把渔具拿到集市上交换食品;或者两人合作,互帮互助,共度难关……

决策的优劣,直接关系到企业的生存与发展,影响着人生的成功与失败。然而,决策犹如一条流淌不息的长河,局部或短期治理并不能保证它永久清洁,只有从整体环保入手,才能实现根本护理。

### 五、阴阳决策学能够解决西蒙难题

有这样一个真实故事(见刘建明《周易软性思维模式探》一文,故事为作者亲身经历),它能表露出西方程式化决策的局限性。

1988年夏,有一天孩子生病,我带他去医院诊治,医生说:“经过化验,孩子肚子里有虫,把虫子打下来,病也就自然会好!”回到家里,我给小孩一连几天服用打虫药,但每次都没有打下一条虫子。我心一急,转而带孩子到乡下看了中医。老郎中问明孩子的病由,说:“不要紧,只是吃打虫药的时间不对,你现在改一下,在下个月的上旬给孩子照服原来西医给的药,保管药到虫驱。”我将信将疑地给孩子试服,第二天果真打下一条大虫子。我问老郎中:“同用一种药,一样的用量,只是时间不同,为什么会有这么大的差异?”老郎中回答说:“西医是从这种药能不能药死虫子的硬思路来考虑问题的,而中医则相反,它是从整体上把握虫子在人体内的活动规律,虫子什么时候一定会吃上药的软性思路去考虑问题的。每月上旬,虫头朝上活动,容易受药,所以打虫效果极佳。”



## 1. 程序化决策局限性和西蒙难题

诺贝尔管理学奖获得者西蒙,在其《管理决策新科学》中,把知识进入决策部分称为“程序化决策”。这种决策模式,在宏观经济领域涉及的内容十分广泛,比如“卢卡斯效应”;在微观经济领域的运用更为普遍,比如每一项具体经济行为的“可行性分析报告”,是由系列科学依据组成等。但是,把握了“程序化决策”手段,是否可以保证决策目标最终能够成功呢?西蒙研究认为:知识的获得,是现代经济行为的基本特征,是成功决策的基本条件,真正进入“随机应变”的竞争领域,成功的可能性也只有概率意义上的50%。那么,成功概率的另一半又在哪里呢?

西蒙研究注意到:“程序化决策”即使非常完美,当它作用于不同的人时,也会产生不同甚至相反的结局,从而证实了“非程序化决策”的存在,而且只有“程序化决策”与“非程序化决策”结论相同时,最终价值才能实现。因此,西蒙认为成功概率的另一半,应该由“非程序化决策”来完成。但这种决策模式与知识的关系不是十分明显,因无法用计量单位显示而使对它的描绘捉襟见肘,只能勉强用“灵感”、“潜意识”等词来形容。更使西蒙感到十分为难的是,“制定非程序化决策所依靠的,是到目前为止人们尚不了解的心理过程”,“我们还不知道这种技能来自何方”。

## 2. 决策状态决定成功概率的高低

其实,西蒙的难题在我国古老的《易经》中早就有了答案。世界著名信息经济学家、诺贝尔奖获得者查理森·威尔海姆曾说:“知识经济正在改变着我们的时代,但是许多人并不知道:带给我们巨大冲击的这次革命,实在受惠于中国古代的伟大经典《易经》。《易经》中包含的信息论思想,不仅启发我们的科学家创造出了计算机,而且正在成为越来越多普遍西方人日常生活的决策指南。”

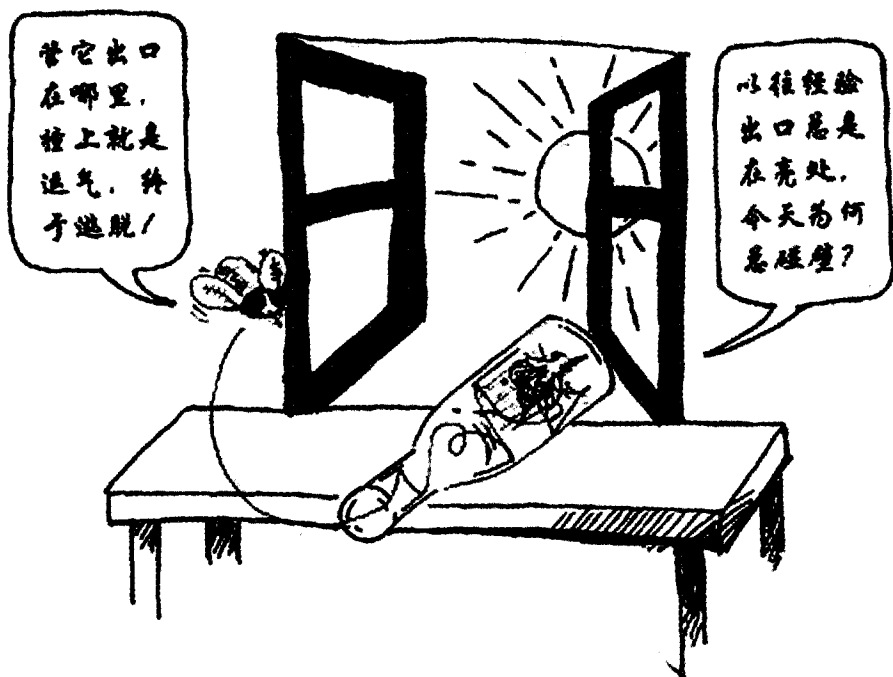
《易经》的“非程序化决策”内容,可以是宏观的,也可微观到一次具体的经济行为。这方面的例子俯拾即是,比如某个具备“老板”素质的人,在他的“成功运”特好的期间里或状态下,他的不假思索的一些经营策略或具体方法往往都是最佳的。再比如,面对一次重要的贸易谈判,再周密的应对之策也无法保证顺利成功,倘若我们选一位“成功运”正处最佳且商贸谈判应

变能力很强的人做主帅,再选择一个最适合他能力发挥的“时空”(包括谈判的具体时间、环境和座位等),如果可能再派一名能“冲克”对方谈判主代表的人员随往,加上根据已知情报制定的应对之策,则谈判成功的把握十拿九稳矣。然而,如何把握这种“最佳状态”呢?

“阴阳决策学”告诉我们,“程序化决策”为阳,“非程序化决策”为阴,只有阴阳两部分“合二为一”,才能达到理想的最佳决策状态。古人把这种阴阳和合的境界称为“天人合一”(详见下篇第一章第一节)。进入这种境界的人,只知有“天”不知有“我”,他已完全融化于此项事务中,成为“其中”的一分子。







无序有时胜有序，合乎逻辑未必对。  
不知经验也有误，智者也会变蠢驴。  
无知有时恰为幸，墨守成规运难觅。  
不知大脑需归零，失之千里怪自己。

图 1-3 阴阳互根

## 第二章 八卦类比——无往不利的思维方法

小时候,特别喜欢听各类故事,对那些能充分展现想象力的神话传说,更是着迷。记得有一个八种法宝的传说,光阴如潮,许多细节渐渐淡忘,然每遇困难就会想到,若是真有那些法宝就好了。后来,一个偶然的原因,对《周易》这门学问产生了兴趣,随着研究的深入,一发不可收。时至今日,有感现今管理模式的种种弊端,试图在古老的《周易》中寻找答案时,却突然想起那个快被遗忘的神话,仔细琢磨,发现:那八种法宝的具体内容,与《周易》阐述的管理智慧颇多吻合。兴奋之余,我开始全方位的研究,发现《周易》阐述的这种管理模式,是中国最为古老的管理模式,是管理智慧这条流淌了几千年大河的源头;把握住“周易模式”的管理智慧,就等于拥有了八种制胜的法宝,成就任何伟业就不再是可望而不可及。于是,我提笔将所思所悟全盘托出,奉献给所有热爱管理艺术和想通过管理实践成就一番伟业的各界朋友。



上篇

第二章

八卦类比

## 八卦取象类比简表

卦名	自然	属性	动物	方位	物品	身体	企业管理	法宝
乾☰	天	刚健	马	西北	圆形	首	决策指挥	神帽
坤☷	地	柔顺	牛	西南	大肚	腹	群众监督	宝葫芦
震☳	雷	动	龙	东	震动	足	生产科研	魔鼓
巽☴	木、风	入	鸡	东南	草木	股	人事培训	奇树
坎☵	水、雨	陷	豕	北	流动	耳	财务金融	怪水瓶
离☲	火、日	丽	雉	南	光热	目	企策文化	神灯
艮☶	山	止	狗	东北	静止	手	纪检安全	妙手套
兑☱	泽、云	悦、毁	羊	西	湖状	口	营销服务	魔杯

## 第一节 法宝传说与领袖素质

### 一、八种法宝的民间传说

传说有八种威力无比的法宝,藏在天边日月山上的一个深洞里,开启洞门大锁的是两把金光闪闪的钥匙,一把在太阳公公手里,一把在月亮娘娘手里,两把钥匙合二为一才能打开那道厚厚的大门。山洞里的气候条件常人无法忍受,只有极特殊的人才能坚持下去,最后成为法宝的主人。

第一种法宝是一顶神帽,凡是戴过它的人都能获得一种超人的智慧,保证他在一定时期内决策无误,一直戴在头上就会拥有一言九鼎的威望。不过,任何法宝都有它的弊端,这顶神帽会使头部慢慢变大,久戴易患“大头病”,重者会有生命危险。

第二种法宝是一个魔杯,它能按使用者的理想将杯中的水变成香茶、甜饮、醇酒、奶汁等。但是,每次用完一定要清洗干净,使用时要求杯子绝对清洁,否则杯中的水就会变成苦酒甚至毒液。如果有很多人同时要用,必须将用者准确分类,然后将魔杯浸入一个装满水的大容器中,待容器中的水变成所需汁液,即可把魔杯取出,洗干净后再按需投入另一容器中。

第三种法宝是一盏神灯,它能像闪电那样把黑夜照亮,让山石放射耀眼的金光,使茅草屋如宫殿般金碧辉煌。然而,使用神灯的时机一定要恰到好处,不能急、不能贪,急而不成空忙碌,贪则被毁前功尽弃。

第四种法宝是一面魔鼓,声响如雷,敲击正面可以使高山开裂为谷、丘陵夷为平地,敲击反面可以在水上修桥、岸边筑堤。所需之物自天而生,所要之物从地而成。这面魔鼓的威力很大,如果使用不当就会伤及无辜、毁掉其他。切记,敲击的力量一定要恰到好处,不足则事难成,过之则殃及无辜。还有就是,一事只能敲击一次,再击就会事与愿违,好心办成坏事。

第五种法宝是一棵奇树,一年四季开花结果,吞食春果丑妇能变成美女,吞食夏果侏儒能变成巨人,吞食秋果白痴能变成智者,吞食冬果懦夫能变成勇士,至于常人的效果不言而喻。要知道,神果在人体的效力不是永久



的,要保持最佳状态必须每年吞食一次。此外还必须记住,奇树必须栽培在自己的院子里,精心浇灌护理才能四季结果;储藏神果一定要四季分开,否则后患无穷。

第六种法宝是一怪水瓶,能吸能吐,吸则使江涸湖枯,吐则大雨倾盆、海水上涌。控制吐出,可以滋润万物、恩泽百姓;把握吸入,可以扼制洪涝、造福一方。如果使用不当,就会适得其反,祸国殃民,这是需要特别注意的。

第七种法宝是一副妙手套,凡是戴过它的人都拥有一种安全防范智能,当他欲从事有害他人利益或自身安全的行动时,双手就会自动捶打他的胸口,警示他人不可再越雷池半步;当遇到他人侵害别人利益或安全时,这双手就会自动去阻止。由于这双手已力大无比,所以无论是阻止他人还是保护自己,其效神妙。再者,妙手套还有神医的作用,虽说妙手可以回春,然对病人膏肓之人也无回天之力,所以妙手套的医疗宗旨不是妙手回春,而是以预防为主。然而,这妙手套最怕水,戴过妙手套的手经水冲洗就会失去效力。弥补其不足的办法是戴手套之前在手上涂抹一层药膏,只是这种药膏涂抹次数多了对身体有害。

第八种法宝是一个宝葫芦,它能将世间万物吸入腹中,无论是香艳的鲜花还是锐利的武器,是深山的宝石还是闹市的垃圾,它都能统统接纳,经过炼化,吐出一粒粒丹丸,凡人食之老者还童、病者自愈,树木受之铁树开花、枯枝吐绿。不过切记,一是吸收万物一定要视角广阔、来者不拒;二是摇晃得法、消化及时,否则炼化出的就是一粒粒毒丸。

许多人都认为以上传说不过是先辈们的一种想象,我却以为这是先辈留给后人的一个谜,谁找到了这个谜底,他就会拥有超人的智慧,进而凭借这种智慧成就一番伟大的事业。

## 二、八种法宝与八种领袖素质

面对现实的无奈,我们常常感叹“时势造英雄”,然而呼唤英雄的时代并非英雄们独自经历,社会大舞台给予了我们每个人竞演的机会,每个时代都会涌现出成千上万的“有志者”,然而只有那些具有英雄素质的极少数能够“事竟成”。有的人崇尚权力,梦想为王,为了争夺“第一把交椅”,手段

之卑鄙、情景之残忍往往超出人们的想象,然而只有那些具备领袖素质的人物才能做到“任凭风浪起,稳坐首领椅”。领袖不是自封的,是众望所归之必然。如果不能成为大家心目中的领袖,不管你靠什么坐上“第一把交椅”,到头来还是要被他人取而代之。那么,到底具备怎样的素质,才能成为人们心目中的领袖?

第一,要有一个决策无误的大脑,如此才能树立一言九鼎的威望。我们不能想象,一个决策总是失误的人,能够带给大家什么好处,如何博得众人的信赖和敬仰。也许正因为此,那顶神帽——能让人拥有一个决策无误的大脑,才被列为第一种法宝。

第二,作为领袖要做到取悦于民,将自己的理想推销给社会。第二种法宝——魔杯,恰好能让你满足这一愿望。

第三,要有穿越时空的锐利目光,以独特的超前意识树立自己的大众形象。借助第三种法宝——神灯,你头顶的光环会越来越大,黑暗再不会阻止你登高远望。

第四,要能开拓创新,逢山开道、遇河架桥,开辟属于自己的阳关大道。第四种法宝——魔鼓,能让你拥有这样的本领。

第五,要会识别和使用人才,做到超前培育、人尽其才。我们常常感叹:识人难!用人更难!第五种法宝——奇树,可将此化难为易。

第六,要懂得如何理财,通晓载舟覆舟的原理,把握疏堵并举之规律。犹如旱涝现象一样,世间缺少的并非是财富,而是一种独特的平衡。第六种法宝——怪水瓶,可让你通晓理财要旨,将世间之财玩如掌中之物。

第七,要有强烈的忧患意识和成熟的防范措施,做到防患于未然。智者千虑必有一失,第七种法宝——妙手套,能及时提醒和阻止你犯这样或那样的错误。

第八,要有大肚能容的气度和坦荡广博的胸襟,以及化干戈为玉帛、化腐朽为生机的能力。第八种法宝——宝葫芦,恰如神秘的大地,能让你的身心永远健康,呈现勃勃生机。

以上八种法宝真是无所不包,若能全部得到,什么样的大业不能成就?小到照管一个家庭、家族,大到治理一个城市、国家,这八件宝物的用法都是一模一样。



## 第二节 《周易》八卦揭开八种法宝之谜

### 一、《周易》之“易”即为“日月山”所指

《周易》的经文部分,由阴(--)阳(—)两种符号构造的 64 个卦象以及解说每一卦的卦爻辞组成。《周易》之“易”字,由“日”和“月”两个字组成,象征日月为代表的阴阳论。《说文解字》曰:“蜥易,蜥蜴守宫也,象形。秘书说:日月为易,象阴阳也。”由于蜥蜴的保护色随环境不时变化,故而命名为《周易》,以象征宇宙森罗万象的千变万化;日代表阳,月代表阴,故而命名为《易》;以概括阴阳二元论的哲学内涵。



所以我们说,通晓了“易”的阴阳象征含义,就不难理解以上神话故事的谜底所指。“日月山”就是《周易》所概括的宇宙世界,太阳公公和月亮娘娘手中的钥匙就是阴阳辩证思维,八种法宝与八卦一一对应,八种法宝的神奇效力就是《周易》管理模式所体现出来的智慧威力。谁真正把握了这种管理模式的要旨,谁就会拥有超人的管理智慧。

## 二、八种法宝与八卦一一对应



## 乾三连

乾,三爻纯阳,为全阳之卦。天体运行,四时更替不止,为刚健之代表,故乾象征纯阳的天。宇宙天体都是圆的,故乾代表圆满,代表健康之整体;人体中头为圆形,故乾为首、为大脑;动物中马善奔不知疲倦,为刚健之代表,故乾为马。天,神秘莫测、至高无上,至大、至尊,象国君、象家父,故乾为君、为父;木果结于树梢,圆而在上,故乾为木果,象征种子。神帽,圆而戴在头上,使人拥有一个决策无误的大脑,获得一言九鼎的威望,这些都与“乾为天、为圆、为首、为君、为圆满、为神圣、为至高无上”恰好相符,所以八卦之乾与法宝之神帽对应。



图 2-1 神帽与乾卦类象





## 兑上缺

兑,下方二阳爻为刚、为实、为石土,上方阴爻为柔、为虚、为静水,乃湖泽之象,故兑为泽。兑上缺,上面有缺口的东西都可以用兑卦表示,故兑为水杯、为凹地、为钩月等;兑上缺,又代表被毁折之物品,故兑为毁折;秋金杀伐之气为毁折,故兑为正秋。古之湖泽能解决生命赖以生存的饮食问题,一切动物都望泽而悦,人也不例外,故兑为悦;人高兴了话就多,故兑为说。兑☱,外边一阴爻为两片柔软的嘴唇,里面两阳爻为两排坚硬的牙齿,口之象,故兑为口;人说话,用口用舌,舌头质软性硬,能起到刀剑起不到的作用,故兑为舌;兑卦☱上方阴爻如兽头两侧之角,羊善鸣而有角,故兑为羊;此皆从“兑上缺”之象类出。魔杯,它能将杯中之水变成香茶、甜饮、醇酒、奶汁,取悦于民,这些都与“兑为泽、为口、为水杯、为喜悦”恰好相符,所以八卦之兑与法宝之魔杯对应。



图 2-2 魔杯与兑卦类象



### 离中虚

离,外二阳爻为高温、为火焰,中间阴爻为低温、为燃料,乃燃烧之象,故离为火、为日。火,给予我们光和热,闪电能射穿黑暗、引起燃烧,故离为光、为闪电;借助光,我们才能看见美丽的世界,闪电本身也是很美丽的,故离为丽、为见、为目、为光明。离中虚,外阳爻为实、为刚,中间阴爻为虚、为空,故离代表外部坚刚之盔甲或外壳坚硬的鳖、蟹、龟等水中之物;也代表内部空虚的窗户、仓库、停在道边没人的汽车等。离中间阴爻为静,如静止不动的身体;两边两阳爻为动,如抖动的翅膀,飞鸟之象,故离为飞鸟,代表善飞之禽鸟。神灯,能像闪电那样把黑夜照亮,让山石放射耀眼的金光,使茅草屋如宫殿般金碧辉煌,让人拥有穿越时空的锐利目光,以独特的超前意识树立自己的大众形象,这些都与“离为火、为闪电、为见、为目、为美丽、为光明”恰好相符,所以八卦之离与法宝之神灯对应。

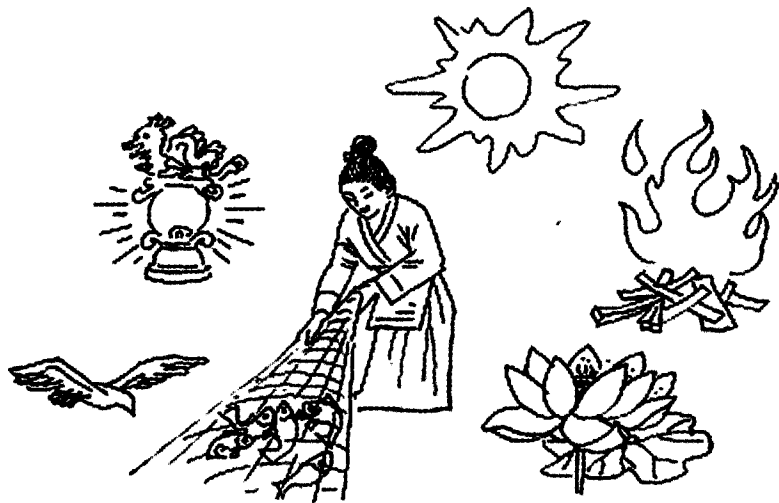


图 2-3 神灯与离卦类象



## 震仰盂

震,上方二阴爻为静、为禁锢,下方阳爻为动、为突破,由内向外突破,乃地震、爆炸之象,其声响如雷鸣,故震为雷。震仰盂,上空底实之象,故震为峡谷、为沟渠等;上面空了就带响,故震为震动、为响声。一年中雷始于“惊蛰”节,时空统一于东方,天象中东方七宿为青龙,故以震为东、为龙。震之一阳动在下,人体足动在下,故震为足、为动;古时候,人类改造大自然的能力低下,峡谷为穿越大山的必经之大路,故震为大路。将震(䷲)倒置即变为艮(䷳),艮为拱桥、为堤坝(详见后面艮卦所述)。魔鼓,声响如雷,敲击正面可以使高山开裂为谷、丘陵夷为平地,敲击反面可以在水上修桥、岸边筑堤,这些都与“震为雷、为地震、为爆炸、为山谷、为大路、为震动、为响声”和“倒震(艮)为拱桥、堤坝”恰好相符,所以八卦之震与法宝之魔鼓对应。



图 2-4 魔鼓与震卦类象



## 巽下断

巽,下方阴爻为地下之根系(阴为虚、为静,象地下不为人见之根),上方二阳爻为生长之干枝(阳为实、为动,象地上生长之干枝),故巽为木。草木动而知有风;巽下方阴爻为静,上二阳爻为动,象征大地静而地上之物摇动,乃风吹之象,故巽为风。风无孔不入,故巽为人;风遇物而改变方向,故巽为进退不定。古之编草为绳,故巽为绳;绳为工具之用者,木工墨线,织女纺线,抬工绳索,皆绳,故巽为工。鸟类借助风的力量飞行,故巽也为禽鸟,但仅靠借助风的力量是飞不高、飞不远的,故巽为不善飞之家禽。奇树,一年四季开花结果,与“巽为木”恰好相符,所以八卦之巽与法宝之奇树对应。

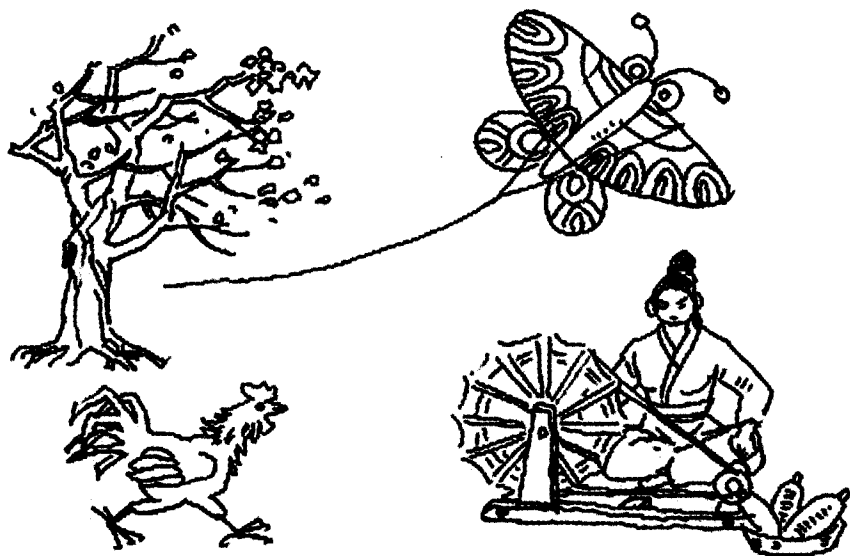


图 2-5 奇树与巽卦类象



## 坎中满

坎☵，外二阴爻为静、为河两岸，中间阳爻为动、为流水，乃水流之象，故坎为水。上古时代生产力低下，洪水常常泛滥成灾，人们对江河之水惧多于喜，故坎为惧。坎，两阴夹一阳，阴为小人、阳为君子，两小人挟持一君子，危险之象，故坎为陷；阳为显露为见，阴为隐藏为不见，两阴掩一阳而不见，故坎为隐伏；二阴在外一阳居内，阴中阳象夜中月，故坎为月、为夜；盗窃暗中活动、隐伏作案，故坎为盗。水流为曲，古之弓轮制造皆用水浸泡然后使直为曲，故坎为弓轮；坎曲象耳，故坎为耳；无论是野猪还是家猪，皆喜在泥水中滚爬，故坎为猪；血为流水之类，故坎为血。坎中满，象征外柔内刚的事物，故坎为桃子、枣等外面有肉里面带核的东西。怪水瓶，应用得法，可以滋润万物、恩泽百姓，扼制洪涝可造福一方；使用不当，就会适得其反，祸国殃民，这些都与“坎为水、为陷、为惧”恰好相符，所以八卦之坎与法宝之怪水瓶对应。



图 2-6 怪水瓶与坎卦类象



### 艮覆碗

艮,下方二阴爻为柔、为大地,上方阳爻为刚、为山峰,高山之象,故艮为山。大山挡路,阻止水流、车行,故艮为止、为堤坝。艮覆碗,像个碗一样扣在那儿,故艮为坟、乳房、岛等像覆碗一样的东西。☲象征门(上方一阳爻为门楣、下方二阴爻似两侧门框)、象征牌楼(上一阳实为顶、下二阴虚为柱子)、象征桥拱(上一阳刚为桥面、下二阴柔为大地),古寺多为牌楼建筑且大都建在山上,故艮为门、为寺、为拱桥;狗守门,阻止来人,故艮为狗、为守候。☲,上边一横为大拇指,下边为其他四个灵活的手指,故艮为手。妙手套,使人拥有安全防范智能,做到防患于未然。这些都与“艮为山、为手、为止、为守候”恰好相符,所以八卦之艮与法宝之妙手套对应。

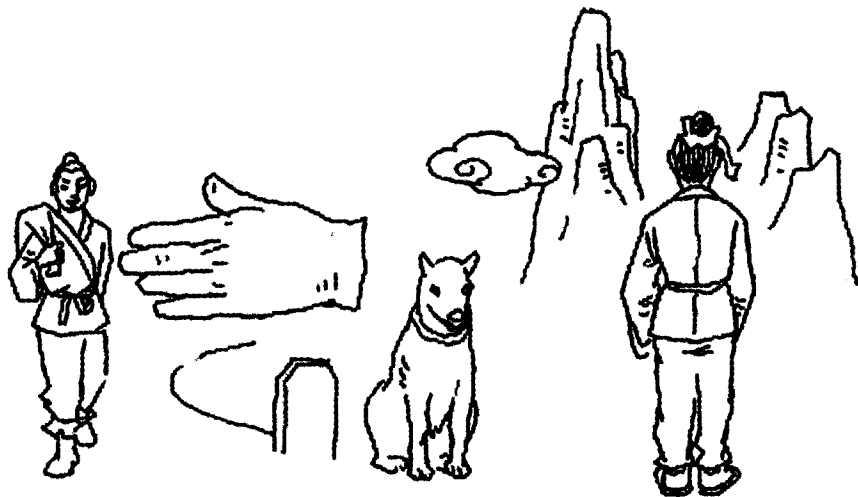


图 2-7 妙手套与艮卦类象



### 坤三断

坤,三爻纯阴,为全阴卦,故坤代表纯阴的地。大地能吸收和储存一切,像人的肚子一样能容万物,故坤为腹、为吸附。大地静而生养、支承万物,故坤为静、为柔顺、为化育、为支承。大地为生物之源,故坤为母;土生纷纭万物,故坤为众。大地需要耕作,耕者多为牛,故坤为牛。宝葫芦,大肚能容,具有化腐朽为生机勃勃的神力,这些都与“坤为地、为腹、为吸附、为众、为化育”恰好相符,所以八卦之坤与法宝之宝葫芦对应。

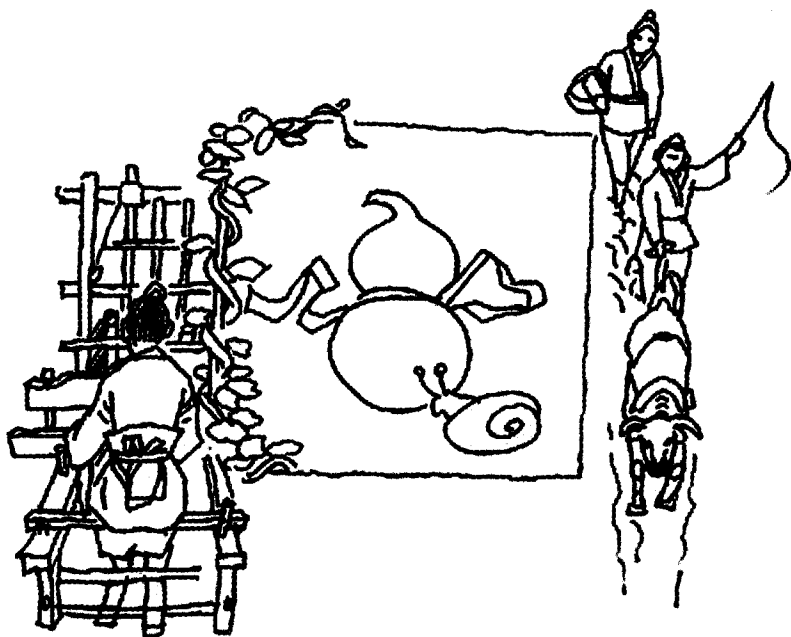


图 2-8 宝葫芦与坤卦类象

### 第三节 八卦与企业管理

#### 一、八卦与企业管理八大系统

乾☰：与法宝之神帽对应，神帽能让人拥有一个决策无误的大脑，故乾卦与企业管理的“决策指挥系统”对应。

兑☱：与法宝之魔杯对应，魔杯能满足各类所需，取悦于民，企业营销的出发点就是供客户之所需、令消费者满意，故兑卦与企业管理的“营销服务系统”对应。

离☲：与法宝之神灯对应，神灯能像闪电那样把黑夜照亮，让人拥有穿越时空的目光和独特的大众形象，故离卦与企业管理的“企策文化系统”对应。

震☳：与法宝之魔鼓对应，魔鼓逢山开路、遇河架桥，开辟新的康庄大道（生产流水线），故震卦与企业管理的“生产科研系统”对应。

巽☴：与法宝之奇树对应，奇树的果实能使丑妇变美女、侏儒变巨人、白痴变智者、懦夫变勇士，与人才管理的宗旨何其相似，故巽卦与企业管理的“人事培训系统”对应。

坎☵：与法宝之怪水瓶对应，怪水瓶应用得法，可以滋润万物、恩泽百姓，扼制洪涝就能造福一方；使用不当，就会适得其反，祸国殃民，这些恰好与财务、金融的作用相同，故坎卦与企业管理的“财政金融系统”对应。

艮☶：与法宝之妙手套对应，妙手套使人拥有安全防范智能，做到防患于未然，我们在企业设置纪检安全部门的目的即在于此，故艮卦与企业管理的“纪检安全系统”对应。

坤☷：与法宝之宝葫芦对应，宝葫芦大肚能容，来者不拒，具有化干戈为玉帛、化腐朽为生机勃勃的神力，炼化的丹丸能让万物保持健康状态，呈现勃勃生机，所有这些都与大众参与的企业监督工作极为相似，故坤卦与企业管理的“群众监督系统”对应。





## 二、八卦象征与管理奥秘

**乾☰**：与企业管理的“决策指挥系统”对应，我们可以从乾卦之象征寓意，挖掘出许多决策指挥的奥妙所在。比如，乾为天，最佳决策的产生有赖“天人合一”的状态；天体运行四时更替不止，指挥一定要保持它的连续性；乾为刚健，下达命令一定要明确果断；乾为父、为种子，如果没有象征母亲、土壤的坤（对应群众监督系统）密切配合，再好的决策也不会产生好的结果；乾为首，为大脑，足见决策指挥系统在企业管理中的首要作用。

**兑☱**：与企业管理的“营销服务系统”对应，我们可以从兑卦之象征寓意，获得许多企业营销的秘密武器。比如，兑为悦，最佳推销员总是首先做到取悦对方，在将自己推销给客户的同时，其意愿（产品）自然也就被对方接受；兑上缺，正视自己短处（产品的缺陷），往往更易打动对方；兑为舌，舌头质软性硬，故外柔内刚为营销的主要策略；兑为毁折，象征战斗，营销行为犹如攻城略地，兵法之要不可不学。

**离☲**：与企业管理的“企策文化系统”对应，我们可以从离卦之象征寓意，摸索出更好的企业策划和企业文化管理的新路子来。比如，离为火，火能给予我们光和热，企业文化的内涵就是要让大家感到光明与温暖；离为闪电，企业策划的关键是要穿越眼前时空的局限；离为日，企业文化是企业赖以生存的能量源泉；离为盔甲，企业策划是企业竞争不败的保护伞。

**震☳**：与企业管理的“生产科研系统”对应，我们可以从震卦之象征寓意，研究出更多的企业生产和科研管理的新理论。比如，震为大路，将震（☳）倒置即变为艮（☶），艮为拱桥，说明桥为路之特殊体现，从而揭示了科研与生产的矛盾与统一；震为龙，生产管理的要旨正是“一条龙”理论；震为足，千里之行始于足下，科研攻关一定要行动在先。

**巽☴**：与企业管理的“人事培训系统”对应，我们可以从巽卦之象征寓意，寻找到更好的人力资源管理的最佳方案。比如，巽为风，无孔不入，挖掘人才要做到“见孔就钻”；风无形而树有形，从人才的周围环境入手，则识别人才不难。再比如，巽为木，“没有绝对有害的植物，只有长错地方的草木”，人才能量的发挥与他们的环境非常重要，犹如经常移栽对草木生长有害一样，频繁调动工作也不利人才的成熟，故而认清适合人才生长的环境非常

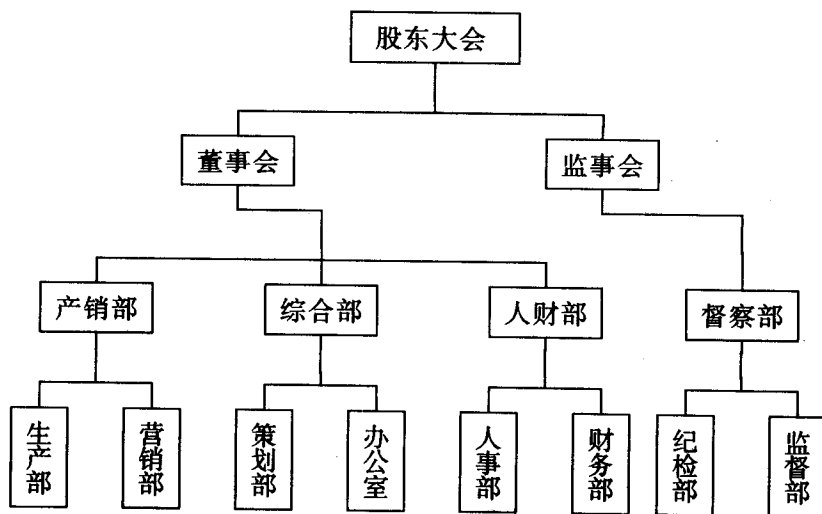
重要；犹如草木入药，分根、茎、叶、花、果之别一样，人才的使用类型也千差万别。巽为风，风遇物而改变方向，人的理想受阻就会转移方向；巽为鸡，为借风而行之禽，行藏不定，若不能提供理想的生态环境，人才随时会远走他处。

坎☵：与企业管理的“财政金融系统”对应，我们可以从坎卦之象征寓意，摸索出更好的企业财政金融管理的方式。比如，坎为水，水能载舟亦能覆舟，能恩泽百姓也可祸国殃民，通晓了载覆之原理、把握住疏堵之规律，才能维持财务的收支平衡，做到金融渠道的畅通无阻；水往低处流，经常查看堤坝状况是非常需要的，千里之堤，毁于蚁穴，仔细检查财务漏洞尤为重要。坎为陷，财务陷阱处处见；坎为隐伏，金融危机随时有；坎又为盗，金钱的诱惑实在太大了，因此我们不得不时时小心谨慎、处处严加提防。

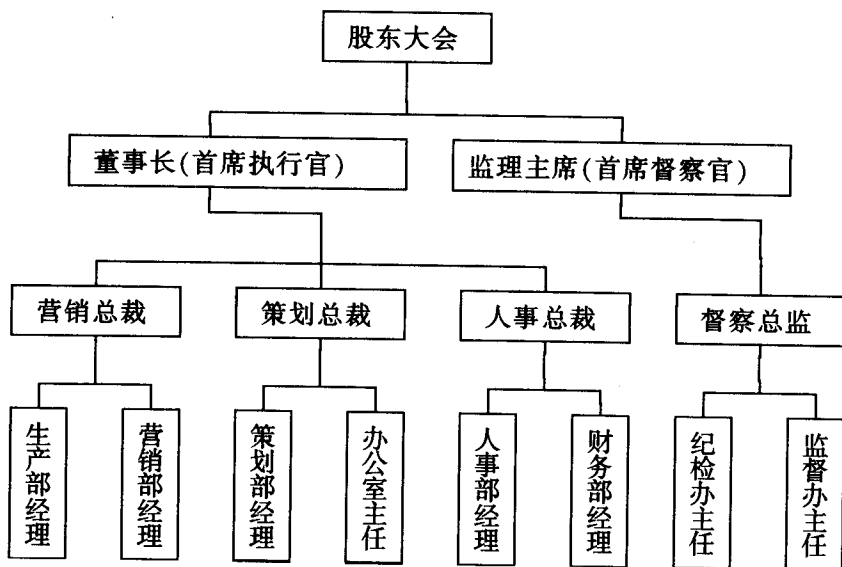
艮☶：与企业管理的“纪检安全系统”对应，我们可以从艮卦之象征寓意，寻找到更为适宜的纪检安全管理的方法。比如，艮为山，纪检安全人员一定要做到“执法如山”，否则就会导致各类企业“地震”、“爆炸”的发生，后患无穷（艮☶倒置为震☳，震为地震、为爆炸）。艮为止、为堤坝，纪检安全人员的首要任务是及时提醒和阻止人们去犯错误，而不是将时间和精力集中在如何惩罚方面。艮为寺，非常人所在，从事纪检安全的人员一定要选好；艮为狗，阻止来人，纪检安全管理同样适合企业外部人员。

坤☷：与企业管理的“群众监督系统”对应，我们可以从坤卦之象征寓意，充分认识群众监督对一个企业来说是何等重要。比如，坤为地，如果没有象征群众监督系统的大地存在，则再好的决策也得不到实施（乾为种子、为决策，坤为土壤、为决策实施的环境，无土则种子不能开花结果），再好的人力资源也不会被利用（巽为木，木离土则无法生根成长）；坤为众，群众监督依赖大众的真诚合作；坤为腹，饮食丰富才能保证健康之营养，群众监督要渗透到企业的各类领域及每个角落；坤为母，群众监督的主管要有慈母般的胸怀；坤为支撑，群众监督系统乃企业健康发展不可缺少的支柱系统。

周易管理模式——企业机构图



周易管理模式——企业岗位图



### 三、八卦方位与管理之道

#### 1. 先天八卦的阴阳对应与企业系统之间的相互为用

“天地定位,山泽通气,雷风相薄,水火不相射。”(《周易·说卦》)是对先天八卦图的精辟阐述,它向我们展示了企业管理各系统之间的相互配合原则。

“天地定位”,又称“定乾坤”,指天地设定上下配合的位置,泛指事物的关键。任何事物都存在一个关键点(根据阴阳互根原理,实际为两个),即唯物辩证法所说的主要矛盾,企业管理的关键就是决策指挥与群众监督互为体用。

“山泽通气”,是说泽气生于山为云为雨,山之泉脉流于泽为泉为水,山高泽深,高低交流,水脉相互灌输。营销服务人员的素质直接关系到企业的形象,其安全问题直接危机到企业的生存,由此可见纪检安全和营销服务密切配合的重要性。

“雷风相薄”,是说雷由风而起(乌云靠风行驶)、雷又助风势,雷风虽各自兴动却能交相替入应和。人员素质直接影响着生产科研的效率,生产科研管理水平又直接关系到人力资源的开发和利用,故而将生产科研和人事培训两大系统进行并行管理会给企业带来出乎意料的收益。

“水火不相射”,指水火虽异性却不相厌弃而相互资助(射,厌也)。计划与财务历来难解难分,“有多少钱办多少事”、“不做亏本的生意”;开展企业文化教育,增强忧患意识,做到居安思危,就能防止金融危机的发生或提高应对财政危机的能力,这些都说明企策文化和财务金融两大系统确实存在着盘根错节的联系。



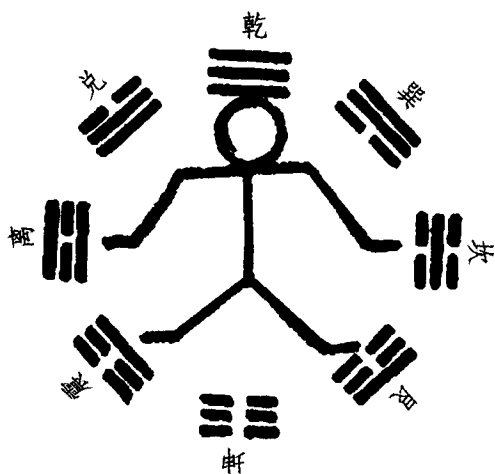


图 2-9 先天八卦图犹如人体

## 2.先天八卦图犹如人体——八个系统是一个不可分割的整体

如果把先天八卦图对应人体,则八个系统分别代表:

- ☰头部——决策指挥系统;
- ☳左肩——营销服务系统; ☲右肩——人事培训系统;
- ☱左手——企策文化系统; ☴右手——财务金融系统;
- ☵左脚——生产科研系统; ☶右脚——纪检安全系统;
- ☷生殖——群众监督系统。

从上述对应关系中,我们不难明白:决策指挥系统要始终保持清醒的头脑,营销服务、人事培训要担当起企业发展的重任,企策文化同财务金融要两手同时抓,生产科研和纪检安全是支撑企业向前迈进的两条腿,没有得力的群众监督企业就没有了再生能力。

以上只是一个抛砖引玉的比喻,其揭示的管理内涵非常深广,读者可结合自己的管理实践仔细揣摩。

## 第四节 八卦与考察人才的“八征法”

据笔者考证分析,姜太公考察人才的“八征法”皆与八卦一一对应。现分别简述如下,为读者掌握“八卦类比”的思维方法抛砖引玉。

任何事物在其变化过程中,都有某种征兆显示于外,留心这些征兆,细心思索,就可以预测即将发生的事情。据传姜太公帮助周武王打败纣王之后,写过一部兵书《六韬》。在这部兵书中,太公总结了八种识察人才的方法。据《姜太公兵法·六韬·选将》记载:“一是提出问题,观察他的才学多寡;二是用疑难问题追问他,观察他应变是否敏锐;三是派间谍来侦察他,观察他是否忠诚;四是明知故问,看他有无隐瞒,观察他的品德;五是让他管理钱财,观察他是否廉洁;六是用女色试他,观察他是否好色;七是告诉他危险,观察他是否勇敢;八是使他醉酒,观察他能否保持常态。用这八种方法验证后,就可以区别将领的贤良与不肖了。”

此外,在《诸葛亮兵法·将苑·知人性篇》中也有类似内容:“未知人之性,莫难察焉。美恶既殊,情貌不一。有温良而伪诈者,有外恭而内欺者,有外勇而内怯者,有尽力而不忠者。然知人之道有七焉:一曰,问之以是非而观其志;二曰,穷之以辞辩而观其变;三曰,咨之以计谋而观其识;四曰,告之以祸难而观其勇;五曰,醉之以酒而观其性;六曰,临之以利而观其廉;七曰,期之以事而观其信。”

### 一、震三——设问法

设问法:提出问题,观察他的才学多寡。

震卦,震为雷、为动、为足、为龙等。我们经常用“敲山震虎”一词,来形容对某些未知或可疑人(力量、势力)的试探,可见“震”卦之象与“主动提问”之意颇为吻合。震为足,千里之行始于足下,“万物出乎震”,考察人才自然也不例外,故而姜太公将与震卦对应的提问法列为“八征”之首。震为龙,龙有可大可小、可隐可现,变化无穷之形象特征,提醒人们在应用提问法



时,要善于变幻方式和内容,否则就达不到预期的目的,请看“齐桓公提问管仲”的故事。

齐桓公在鲍叔牙的极力推举下,决定启用管仲,于是召见管仲,问他:“寡人即位,人心未定,国势不张,想迅速改变这种局面,可百废待举,不知该从何下手?”管仲侃侃而谈:“臣以为,朝廷似舟,百姓似水,水能载舟,亦能覆舟。主公欲修理国政,必须拿出爱民的措施,民安国才能富。”齐桓公点头,又问:“这爱民需要哪些具体措施?”“首先要安民。百姓分四种人:士、农、工、商。把这四种人分别集中居住,各守其业,子从父业,百姓就安定了。这样业业相连,家家相连,百姓之间的关系就亲密了。还要赦免罪犯,轻刑罚,少收税,鼓励繁殖人口,让百姓尽快富足起来。同时要对百姓进行教育,使其懂得礼义廉耻,民风就正了。”

齐桓公非常赞同,又问:“齐国的军事力量非常虚弱,如何强大起来?特别是武器严重不足,你有什么好方法?”管仲答道:“武器问题不难解决,朝廷可以制定以兵器赎罪的办法。……质量好的铁用来铸造箭戟,质量差一点的用来铸成农具。”接着管仲又说:“当然,光兵械充足还不行,还得有强大的财力。臣以为,齐国丰富的铁矿可以冶铁,海水可以煮晒成盐,这两项就能通利天下。以此为基础与各国做买卖,互通有无,天下客商一定会云集临淄。那么,各地的货物就会源源不断集中到临淄市场,君王只要安排好税官收税就行了。这笔收入相当可观,解决军费绰绰有余。”

齐桓公禁不住拍手称快,又问:“兵械、财源解决了,可士兵不足怎么办?”管仲胸有成竹地说:“军队力量强不强,关键是看有没有战斗力。君王要解决兵源,可以把行政管理与军队管理结合起来。我看可以把齐国分成21个乡,工商之乡6个,用以解决财源;士农之乡15个,用以解决兵源。……有这样一支30000人的军队,攻无不克,战无不胜,主公可以横行于天下。”

齐桓公笑了,他感到耳目一新。……最后,齐桓公满意地说:“管爱卿,你的话使寡人增长了不少见识。希望你能为振兴大齐发挥你的智慧和才能,寡人决定任命你为大夫。”于是,管仲向自己向往已久的相国之位迈出了实质性的第一步。

## 二、巽三——追问法

追问法：用疑难问题追问他，观察他应变是否敏捷。

巽卦，巽为木、为风、为入、为绳、为蛇（蛇之形象如绳，见缝就钻，故巽为蛇）。风无孔不入，草木之生长也是见隙就钻，绳、蛇之形象更是与追问法极为符合。所有这些都说明，“追问法”之考察人才之术，确实得之于巽卦的启示。风，除无孔不入的特点之外，还有顺物转向的随机应变特征，故而追问法需要根据具体情况，随机应变地改换提问内容。

“雷风相薄”，风与雷是天生的一对，风被雷激荡，其速增大；雷受风迫使，得以激发。故而震卦寓意的提问法与巽卦寓意的追问法，应该相互结合应用，相辅相成。请看周文王和乾隆是如何巧妙地应用这种方法识察人才的。

吕尚，《封神榜》中的姜太公也。当年他精心策划了渭水垂钓一幕，其目的是想直接与周文王对话，成就他济世救民的大业。然而，当闻知等待已久的人终于到来时，却紧张得全身挺直、双手颤抖，以致慌乱中忘记安放鱼饵，并且不知不觉中将钓钩提出了水面……西伯侯来到老人身边，毕恭毕敬地拱手而立，准备开口问话。这时，他突然发现那没有安放鱼饵的鱼钩，而老人身边的鱼篓中却明明有一条刚钓上来的活蹦乱跳的大鲤鱼。于是问道：“这位老丈，别人钓鱼都要诱饵，您怎能不用诱饵就将鱼钓上来呢？”听了这话，太公望急忙将鱼钩甩进水里，拼命镇定自己，不使脸上显出慌乱，脑子里飞快转动寻思应对的办法。正当西伯侯以为“不饵而钓”有什么玄奥天机，觉得自己的问话愚蠢时，太公望从容答道：“休道钩无饵，自有愿上者。世人皆知纣王无道，可是西伯就甘愿上钩，跑到朝歌去朝拜，被囚羑里；世人皆知商朝气数已尽，可是各路诸侯也甘愿上钩，宁可臣服，为俎上肉，就像我钓到的这条鱼一样。”西伯侯听后，大吃一惊，因为这些话正中他的心事。于是，一问一答好不痛快。西伯侯最后恳切地说：“现在天下纷纷，百姓乱离，如先生不弃，望助我匡扶天下，拯救黎民于水火之中。”姜太公言不由衷地谦逊一番，也就与西伯侯一同回宫了。

清朝乾隆年间，翰林院有位叫作纪晓岚的学士，此人能言善辩，机智过人。一天，乾隆想捉弄他，试试他有多大能耐。便问纪晓岚：“你说说‘忠’该





作何解释？”纪晓岚答道：“君要臣死，臣不得不死，为忠。”乾隆说：“我现在以君的身份，命你立即去死。”纪晓岚答：“臣领旨。”乾隆又问：“你打算怎样去死？”纪晓岚答道：“跳河。”乾隆说：“好，快去。”纪晓岚去后不一会儿又跑了回来，乾隆见后问：“你怎么没死？”纪晓岚答：“我到了河边，正要往下跳，屈原从河里出来，他不让我死。”乾隆问：“为什么？”纪晓岚说：“他对我讲，你这样做不对呀！当年楚王是昏君，我不得不跳河赴死。如今皇上是圣明君主，你应回去问问皇上是不是昏君，如果他说是，你再跳河死也不晚。”乾隆听后，哈哈大笑说：“好一个如簧之舌，行了，朕服你了。”

临乱不慌、对答如流，是一个人敏捷的思维能力和丰富的知识经验的具体表现。一个思维迟钝、才识浅薄的人，遇到以上这种情况，是很难应付得了的。所以，考察一个人的应变能力，最好将提问和追问两种方法相结合，以考察他的诸多才智和能力。

### 三、坎☵——试探法

试探法：派间谍来侦察他，观察他是否忠诚。

坎卦，坎为水、为陷、为盗，象征隐伏、陷阱。用间谍侦察，行动要不为人知，这与坎卦的象意极为相符；有时用某种设计好的圈套或者事件试探他，则更能很快知道他的真诚程度。所有这些都与坎卦象征的陷阱、隐伏之意吻合，由此可见试探法与坎卦象意相对应。

古代有不少的君主为了鉴别臣下是否诚实、廉正而采用各种办法试探。这些例子有正用，也有反用，但皆以达到自己试探目的为原则，请看下面一些古例。

有一次，韩国的国君昭侯剪指甲，他把其中的一片指甲故意藏在手里，却伪称“指甲不见了”，要近臣去找。一名近臣偷偷剪下自己的指甲，呈现给昭侯，昭侯从此认为此人不诚实，也就有所提防了。

明·宋濂《龙门子凝道记·段千微》记载：有个叫子之的人做了燕国的相国。一天，他坐着说假话：“刚才是谁的白马跑出门外呀？”身边的人都说没有看见。一人追了出去，回来报告说：“是有一匹白马！”于是，子之用这个方法了解到身边哪些是不忠诚老实的人。

了解身边人是否忠诚老实很有必要,以上讲述子之用假说白马的方法看清身边爱弄虚作假、讨好主子的人,以警惕奉承拍马的部下。实际情况往往极为复杂,只用这样一种简单的方法是远远不够的。还有反其道而用之的例子,例如赵高的“指鹿为马”。

《史记·秦始皇本纪》记载:赵高做了秦王朝的丞相,又企图篡夺王位。他恐怕群臣不服,就设下一个阴谋,借此铲除异己。一天,赵高叫人把一头早已准备好的鹿牵上大殿,然后对秦二世胡亥说:“这是一匹世上少有的良马,臣奉献给陛下骑坐。”秦二世一愣,笑着说:“丞相弄错了吧?怎么把鹿说成是马呢?”赵高逼上一步,大声说:“不错,这就是一匹马!陛下不信,可以问问左右大臣。”满朝文武百官都面面相觑。胆小怕事的,吓得不敢出声;一向对赵高阿谀献媚的,连忙随声附和说这确实是一匹千里马;也有一些耿直的大臣看透了赵高的用心,坚持说那是鹿不是马。事后不久,那些说老实话的大臣陆续被赵高强加种种罪名,罢官免职,有的还被打进大牢,更有甚者被杀了头。

#### 四、坤☷——谈心法

谈心法:明知故问,看他有无隐瞒,观察他的品德。

坤卦,坤为地、为腹、为母,象征柔顺和包容。我们常说“让我把肚子里的话都倒给你吧”,但听者必须是他最值得信赖的人。天下最亲密无间的莫过“母与子”,坤为母、为腹,故而犹如母亲对自己孩子达到无拘无束境界的“谈心法”,是最能让对方毫无隐瞒地将一切都说出来的。我们希望对方说出来的,当然不是与我毫不相干的闲言碎语,而是有所期待、有目标的,故而这种谈心往往有着较强的目的性,也就是我们常说的“明知故问”。而对方之所以能将一切毫无保留地说出来,其前提就是他感到听者就像“大地无所不容”,这也是此法应用成功与否的关键所在,由此可见我们应用谈心法时,要多从坤卦象征内涵的诸多方面获得许多启发。

请看刘邦是如何应用此法了解陈平之为人的。

陈平是汉高祖刘邦帐下一位重要的谋士,他先投于楚霸王项羽之麾下,因项羽妄自尊大使他总感到英雄无用武之地,后经旧友魏无知引荐拜



谒汉王刘邦。陈平一见刘邦，急忙献上“兵发彭城”（彭城乃项羽老窝）之计，于是颇得刘邦赏识，被封为都尉兼参乘。那些追随刘邦的将军们，见陈平一来就被委以重任，内心着实不服，他们故意给陈平送礼、送钱予以试探，而陈平则来者不拒，他们就以陈平受贿之由向刘邦告发陈平。于是刘邦把魏无知找来责问：“你推荐陈平，说他有才，可是他在家里与嫂子私通，在这里又收受贿赂，你为什么把这种品性不端的人引荐给我？”魏无知则辩解说，他推荐的是能够帮汉王打败霸王的人才，只要他的计策好，能辅佐您夺取江山就可以了。

刘邦虽然觉得魏无知讲得有理，但内心仍不踏实，便把陈平叫来问道：“你原来帮助魏王，后来离开魏王去帮助霸王，现在又来跟随我，这是什么原因呢？”陈平不紧不慢地回答说：“同样一件有用的东西，在不同人的手里作用就不一样了。我侍奉魏王，魏王不能用我，故我离开他去帮助霸王；霸王也不信任我，我这才来归附大王。我虽然还是我，但用我的人可不一样。我久慕大王善于用人，招致天下豪杰于麾下，所以不远千里而来。我只身来到这儿，因为什么都没有，才接受了人家的礼物。没有钱，我就生活不了，也就办不了事。要是大王听信谗言，不起用我，那么，我收下的礼物还没有动用，我可以全部交出来；请大王给我一条生路，让我带着一把骨头回去，这就是大王的恩典了。”

一番推心置腹的交谈，使刘邦疑虑顿消，对陈平倍增好感，遂安慰陈平一番，又给了他重重的赏赐，拜官为中尉，监护所有的将军。有了刘邦的信任，陈平从此百无禁忌，在治理军队时大刀阔斧，游刃有余，渐渐获得将士的好感；在运筹战事时，深谋远虑，奇计叠出，成为刘邦不可缺少的谋臣。

下面再讲一则孔子的故事，且看“谈心法”的妙处。

孔子周游列国时，在陈与楚之间遭到误会而被围困，陷于进退维谷的窘境，一连七天没有吃到菜汤。孔子午睡时，爱徒颜回不知从何处弄来了米，并且烧火煮稀饭。稀饭煮好后，颜回把手伸进锅里，沾了一点放到嘴里。孔子见了，不太高兴，但他装作什么也没看见似的。颜回把煮好的粥先端一碗到孔子面前。孔子坐起来说：“我刚才梦见了先父，所以想先用这碗粥祭拜一下先父。”颜回连忙说：“不行啊，干净的东西才能用做祭品。刚才有灰尘掉进锅里，我用手指剔出来，但丢掉又可惜，所以放进嘴里吃了。因此，这

些粥是不干净的。”孔子一听,叹息道:“直到刚才为止,我一直认为眼见为实,但现在才知道,连亲眼看见的都不可以轻信;以前认为心可靠,但后来才知道心也不可靠了。弟子啊!好好听着,知人实在太不容易了。”

孔子这位圣人,之所以发生看走眼的事,是因为他看见的不是全部事实,所以他的眼睛受了蒙蔽,欺骗了他的心。幸好他的心没有一味听信眼睛的单方面汇报,又派嘴加以核实真相。也许,这就是圣人与凡人的区别吧。

### 五、艮☶——财诱法

财诱法:让他管理钱财,观察他是否廉洁。

艮卦,艮为山、为止、为石,代表显著、聚集,象征成就、财富。

“人的心灵/如同一束白光/由多种色光组成/赤的、橙的、黄的……

狂澜的时代/如同一个棱镜/把人的心灵分成/各种颜色的光……”

这首小诗作于刚刚习诗的学生时代,受物理学“一块类似棱镜的宝石可以把复合光分成不同波长(颜色)的光”之启发,联想到“人们在利益面前呈现出的千姿百态或丑态百出”之现象有感而发。

当一座大山横在我们的面前,有人按原路返回,有人徘徊不前,有人绕道而行,有人则直接攀登……就像人人在山前表现出来的各种态度一样,当许多财富突然出现在我们面前时,人心呈现出千姿百态。在其他应用易学领域,还经常用水来代表财,“丢个石头试水深”,而艮卦刚好有“艮为石”的象意。所有这些,都可说明财诱法得之艮卦的启示太多太多,而此法的应用是否纯熟又与对艮卦寓意的进一步深化有关。看看古人是如何应用的,也许我们又有新的收获。

东周时,卫嗣公让人扮作客商去集市,过关卡时,关吏故意予以刁难,这个假客商就拿出一些金银送给关吏,关吏才放他通行。回去后,这人就把情况向卫嗣公作了汇报。卫嗣公把关吏召来问:“上午有个客商路过你处,拿金银贿赂你,你才放他通行了。这是怎么回事?”关吏大惊,认为卫嗣公真是明察秋毫,以后也不敢索贿受贿了。

李世民当了皇帝之后,非常忌恨贪官污吏,想严厉加以惩处打击。便暗自派人拿着金银借故去贿赂一些部门和州县的官员。有的官员接受了馈赠

的细绢,李世民就下诏把这些人处死了。这种故意用利引诱下面官员而察看是否廉洁的办法,历来被人称为“疑诏诡使”的小术加以非议。唐太宗的大臣裴矩就上书批评说:“官吏受贿,处死他理所当然。但陛下故意用计谋欺骗下面上钩,然后再施以刑法。这是引诱人们犯罪,不是用道理教育人的办法。”

其实,看一个人是否廉洁,并非一定要用这种方法。在日常生活中,各种利益经常摆在人们面前。有的人唯利是图,甚至不惜贪赃枉法,出卖人格;有的人却视若烟云,该取则取,该弃则弃。只要留心观察,便可知晓。

以前的人习艺,有许多学徒在出师之前,只是做打杂、洗碗、扫地等琐碎繁杂的工作,目的便是在训练及磨炼学徒的耐心,也借此机会观察其为人如何。常会有人故意在地上放银元,装作是无意中掉落在地面,诚实的学徒将钱交给师父,贪小便宜的便会暗饱私囊,而师父也就在这些小地方考验学徒,决定是否传授衣钵。

#### 六、离三——色诱法

色诱法:用女色试他,观察他是否好色。

离卦,离为火、为日、为鲜花,象征光明、美丽,可引申为美人。俗话说“英雄难过美人关”,用女色去诱惑他,往往一试而奏效。贪色的人是意志不坚定的人,他们太重儿女情长,容易泄露机密。所以,不能让这样的人参与机密决策。世间有多少英雄豪杰,他们成就的取得是如此艰难,到头来却轻易败于美人关下,实在可惜,故而用人者不可不对此方面慎重察之。

“水火不相射”,是指水火虽异性却不相厌弃而相互资助。与坎卦对应的试探法和与离卦对应的色诱法,刚好也是天生的一对,两种方法可以相互结合,相得益彰。试探法若有美人的加入,其效果更佳;色诱法若结合一些试探法的内容,则其收获会更大。其实,色诱法本就是试探法中的一种特殊表现形式。

美人计,用于政治、军事斗争,以性迷惑敌方首领和指挥员,古今中外屡见不鲜。不但弱者一方经常采用,强者一方也广为袭用。《三十六计》将

“美人计”列“败战计”首位,可见人们对此计的重视。在女人是男人附属物的历史上,女人作为一种“物”可以被利用;现代社会中,不但女人可以成为“美人计”的工具,男子也可以被使用。全面论述“美人”何以能成为工具,需要从历史、社会、心理的各个方面加以说明。这里仅举一古例,予以说明其内容。

公元189年,汉灵帝病故,少帝刘辩继位。董卓、吕布图谋篡逆。王允欲除掉董卓,须先离间董卓和吕布。他发现二人有着共同的弱点——都是色中饿鬼。恰好王允家有一侍妾名貂蝉,容貌出众。王允便假称是自己的女儿,先把她许给吕布,然后又献给董卓。一天,吕布进入董卓住室,看见貂蝉,貂蝉用手指着自己的心向吕布示意,恰好被董卓发现。董卓以为吕布调戏自己的爱妾,怒从心起,拿起画戟向吕布掷去,吕布赶紧逃了出去。路上遇见王允,王允火上浇油,激怒吕布,终于借吕布之手诛杀了董卓。

董卓因贪恋女色,中了王允巧设的“美人计”而遭吕布诛杀。后来,在下邳一战中,吕布因过分贪恋妻妾、沉溺儿女情长,没有采纳谋士陈宫提出的“犄角战略”,踌躇不决,终日不出,只同严氏、貂蝉饮酒解闷,终因贻误战机,兵败被俘。

### 七、乾三——危险法

危险法:告诉他危险,观察他是否勇敢。

乾卦,乾为天、为马、为君,表示天体运行、四时更替不止,象征刚健、勇猛。一个人才智的发挥,依赖很多因素,涉及他自身的部分就是个人心理素质的高低。只有那些临危不惧,处事不惊,能做到视死如归的人才会将才智发挥得淋漓尽致。故而判断一个人是否勇敢非常重要。乾为刚健的象征,古今有多少志者以乾卦之精神自励:“天行健,君子以自强不息。”

“天地定位”,指天地设定上下配合的位置。说明,与坤卦对应的谈心法和与乾卦对应的危险法之间,存在着某种必然联系。谈心法,用明知故问的方式,了解的是人才在内部环境中所体现出来的品德;危险法,用告知或身临危险的方式,观察的是人才在外部环境中所表现出来的素质。其实,敢于承认自己的错误,本身也是一种勇气的表现。故而两种方法相互参考,才能

达到准确无误地察知其内心特征的目的。请看以下实例。

东周时,鲁庄公将去和齐桓公会盟,问众臣谁愿跟从。将军曹沫(即《曹刿论战》中之曹刿)请往。鲁庄公问曹沫说:“这次会盟凶多吉少,你三次被齐国打败,这次去不怕被齐人耻笑吗?”曹沫说:“我就是因为这三次败仗才要去的,为的就是在这次盟会上把耻辱洗刷掉!”鲁庄公问:“你怎么个洗刷法?”曹沫说:“让你当国君的像个国君的样子,我当臣子的像个臣子的样子,决不受辱于齐。”鲁庄公说:“我这次出国会盟,就好比是再次吃了败仗那样矮人三分。如能不受污辱,我就让你去。”去后,在会盟之时,曹沫突然上前抓住齐桓公的衣袖问:“我们国家连续遭受你们的进攻,国家就要灭亡了。你以济弱扶强的名义让各国来会盟,为什么不考虑考虑我们这个情况?”管仲上前拦住曹沫问:“你有什么要求?”曹沫说:“把夺占的汝阳领土归还给我国,我们的国君就接受盟约。”齐桓公连忙说:“放手吧,我答应你的要求。”由于曹沫在这种情况下让齐桓公屈服并接受了鲁国的条件,后人把他尊为侠客的祖宗。

**沧海横流,方显出英雄本色;遇到危险,才能看出一个人的勇气和谋略,人才与庸才就是这样被区分出来。**因此,作为领导,切不要错过借危难情况考察识别部属的机会。

#### 八、兑三——醉酒法

醉酒法:使他醉酒,观察他能否保持常态。

兑卦,兑为泽、为口、为说、为悦,象征喜悦、口舌。“兑”所代表的方位即正西的“酉”位,“酉”加“𠂔”即为“酒”。酒靠口而喝入肚内,酒能使人喜悦,酒后之人多言,也易惹口舌是非,所有这些都说明兑卦与酒的必然联系。然而兑卦的寓意很广,醉酒法的应用,也不能仅仅局限在“使他醉酒”这一方面,可广义理解为“使他娱乐,观察他是否深陷其中”。

“山泽通气”,是说山高泽深,高低交流,水脉相互灌输。这说明,与艮卦对应的财诱法和与兑卦对应的醉酒法之间,存在着某种斩不断、理还乱的联系。醉酒(娱乐)无钱不行,有钱了就想娱乐,故而将这两种方法有机结合,才能做到知人于神不知鬼不觉中。

请看朱元璋运用的醉酒法。

明太祖朱元璋在统一全国后,曾召见中山王徐达喝酒,一直到深夜还没完没了地让徐达一喝再喝。等到徐达烂醉如泥时,就让内侍把他送到旧内去睡觉。“旧内”是朱元璋当皇帝之前称吴王时居住的地方。夜间徐达酒醒,问周围人自己住宿的是什么地方,内侍告诉他说:“是旧内。”徐达马上起身快步走到宫殿的台阶下,面向北拜了两拜,又叩了三次头,才出宫。朱元璋听到汇报后,对徐达的表现十分满意。其实这只不过是朱元璋借酒试探徐达是否恃功自傲的手段,假如徐达表现出心安理得的样子,必然遭到朱元璋的猜忌。幸亏徐达一向忠厚恭谨,才避免了祸事的发生。

**酒后吐真言,醉态现本性。**饮酒和酒后是反映一个人真实思想和性情的最好时候。人喝酒,无非是为健身、消愁、开怀而已,设宴也不过是为会友、谢客、说事三个目的。而在众人相饮时,见酒贪饮者性饕,滴酒不沾者性毅;开怀畅饮者性爽,扭捏不饮者性隘;劝酒即接者性实,左右逢源者性猾;有量怯饮者性猥,无量强饮者性愁;酒后如常者性豁,酒后失态者性弱等。当然,这只是一般人的情况,特殊人也有例外。所以,需要结合其他各种情况去细心观察、分析,切不可因一时一事而给人做定论。切记:识人难!





## 第五节 象数思维——打开智慧宝藏的钥匙

### 一、要揭开宇宙奥秘，惟象数思维可行

印度某国王打算奖励他的宰相。宰相要求给大米，数量是在 64 个格子的棋盘上，第一格放一粒， $2^0$ ；第二格加倍，放二粒， $2^1$ ；第三格再加倍，放四粒， $2^2$ ；第四格再加倍，放八粒， $2^3$ ……第 64 格放  $2^{63}$  粒。国王以为不过是 2、4、8、16、32……粒米而已，小小的要求，不假思索便同意了。但没有想到，这是一个数学陷阱，倾全国库存，都填不满这个 64 格的小棋盘。

人类在对包括自身在内的大自然探索中，稍有不慎就会误入这样的认识论陷阱。值得庆幸的是，科学家们总能避开这一陷阱将科学理论向前推进。然而我们惊奇地发现，每一次新理论体系的建立或新成就的取得，都是人类认识论在向《易经》象数思维模式的一次趋近。

门捷列夫提出的元素周期表，共分八个正族、八个副族，这岂不是自然界中的“八卦”？组成世间万物分子的基本原理即原子外层电子要达到八个才饱和，如果不够就互相凑足共同使用，这与“八卦构成万物”何其相似？

在对光的本质问题的探究中，牛顿学派认为光是一个个彼此隔离的粒子，而惠更斯学派则认为光是连续传播的波，这场争论一直持续了二百年，直到爱因斯坦提出它的光量子理论，才把二者统一起来。这种光量子理论教人们把过去认为不能并存的观点同时接受，把光既看作是连续的波，又同时看作彼此截断的粒子。后来，这一理论果然被科学试验所证实。《周易》的创作者，认为世界万物均由阴阳两种最基本的物质组成，故而用一条连续(—)和一条断开(--)的短横作为组成《周易》64 卦卦象的两种最基本的单元符号。如果说我国先哲是凭直觉对大自然进行的一种揣摩，那么这种揣摩是何等的准确！

20 世纪是生物学突飞猛进的时代，其重要标志就是揭示了生命的分子组成的秘密。遗传密码是生物蛋白质合成的密码，即遗传信息单位。遗传信息的表达先通过转录过程，由 DNA 转录成 RNA，再由 RNA 转译成构成蛋白质的氨基酸，而由 RNA 转译为氨基酸是由密码决定的。RNA 分子中每三

个连续的核苷酸组成一个密码子,编码一种氨基酸。三种不同的核苷酸,可组合出 64 种密码子(见图 2-10)。这 64 种遗传密码的核苷酸组成,每三个为一组,正好符合“三才而成卦”,就是这种组合构成了生物千差万别的性状。这种排列结果与《周易》64 卦的排列结果非常接近,他们的信息量都是 6 比特,正对应每一卦象中的六爻。这又是多么奇妙的巧合!

CCC	CCA	CCU	CCG	CAC	CAA	CAU	CAG
CUC	CUA	CUU	CUG	CGC	CGA	CGU	CGG
ACC	ACA	ACU	ACG	AAC	AAA	AAU	AAG
AUC	AUA	AUU	AUG	AGC	AGA	AGU	AGG
UCC	UCA	UCU	UCG	UAC	UAA	UAU	UAG
UUC	UUA	UUU	UUG	UGC	UGA	UGU	UGG
GCC	GCA	GCU	GCG	GAC	GAA	GAU	GAG
GUC	GUA	GUU	GUG	GGC	GGA	GGU	GGG

图 2-10 遗传密码 DNA 组成图

有感于世界上许多事物,包括人脑的思维和控制作用,都具有模糊性和非定量化的特点。1965 年诞生了一门新的数学分支——模糊数学,它是一种研究表现和处理模糊信息的数学工具。这门新的学科,很快受到被以往既定思维模式困扰已久的各界人士的欢迎,然而很少有人认识到,它只不过是《周易》象数思维的一种现代数学表达方式。例如,去和一个不认识的人约会,别人只告诉你她是一位个头中等、短发、身材苗条、气质高雅的年轻姑娘,也许你会问她的身高到底是 1.61 米还是 1.62 米? 短发到底短到多少厘米? 年龄到底是 22 岁还是 23 岁? 对方肯定不会给你一个确切答复,因为这属于“模糊”的范畴,至于“身材苗条”、“气质高雅”更是“模糊”的表述。然而,假若在指定的地点出现这样一位姑娘,你是断不会得出“模糊”结论的,尽管你无法丈量她的确切身高和头发长度,你会毫不犹豫地上前打招呼,这就是“模糊数学”阐述的用模糊的方法获得准确结果的基本内涵。不过,只要对《周易》这门学问稍有了解的人就会明白,这样的方法论在《周易》预测学中的应用早已成为普及,同《周易》的取象类比思维方法相比,说这种“模糊数学”方法是小巫见大巫,一点也不过分。



上篇

第二章

八卦类比

宇宙浩茫无垠,不可尽知,宇宙信息同源,且具有全息性。处理这种无限领域的问题,有限领域的方法不适用。我国的祖先早就清楚,对于大多数领域,不能用有限数学、极限数学和实证数学,而必须用易数学、象数数学、唯象数学。他们采用少量模式,比类取象,有效处理纷繁复杂的无限领域的问题。其中,二仪(阴阳)、四时(春夏秋冬,龟龙雀虎)、五行(金木水火土)和易数(八卦、六十四卦)是最常用的模式。所有这些模式,对我们解决宇宙间诸多无限领域问题,都将是必不可少的思维工具。正如潘启明老师在《〈周易参同契〉通析》一书中指出的那样:“无穷的宇宙不能用有限领域的精确数学表示,只能用易象数学比类取象,以简驭繁。懂此,国君可以明堂布政,国无害道;医家可以辨证施治,妙手回春;丹家可以归根返元,化形成仙;艺人可以成竹在胸,形神兼备;将帅可以运筹帷幄,千里决胜。”

“象数”二字的内涵很难用具体的语言表达清楚,我们可以通过水的三态变化对其大致有所了解。温度处于摄氏零度以下时,水是以固态的“冰”存在的,白色透明、寒气逼人等这些都是“冰”之象,其温度至少在摄氏零下多少度就是“冰”的数,同样液态、气态的水也都有相应的象和数。如果硬要与现行概念对应,则“象”相当“空间”,“数”相当“时间”。我们知道,时与空是密不可分的,象与数也总是相互融为一体的。比如我请你吃饭,只告诉时间,不告诉吃饭空间(地点),你吃不到饭;相反只告诉空间不告诉时间也不成。

象数思维,由于其推演符号八卦更接近自然,便更能激发人所自然拥有的灵感与悟性,从而也就更有效地使人的潜能得以发挥,使得许多人变得“天才”起来。

## 二、取象类比是象数思维的最佳体现

### 1. 八卦取象——描述大千世界的立体动感符号

我们探究事物的来龙去脉,是想从它产生的源头获得对其本质的认识,进而做到对它的真正把握。

唐孔颖达引《易纬·乾坤凿度》说:“卦者,挂也。言悬挂物象以示于人,故谓之卦。”可见,“卦”是一种原始的符号。八个单卦作为描述宇宙万物的

符号,分别象征宇宙间八种大的自然物象。即:

乾☰——天	坤☷——地	震☳——雷	巽☴——风
坎☵——水	离☲——火	艮☶——山	兑☱——泽

既然八卦来源于对自然力的分类描述,那么这种描述就不仅仅是静态的、平面的,而应该是动态的、立体的。比如:震为雷,它体现的是滚滚而来的雷声,充满了动感;巽为风,它展示的是漫天狂吹的大风,充满了立体;坎为水、为雨、为江河,它为我们描绘的是雨点掷地有声、溪水汇成江河、滔滔江水东流去等动感立体的诸多象意;坎又为泥坑、为陷阱,它展示给我们的是人在泥坑中挣扎、野兽在陷阱中嚎叫等诸多情景……

## 2. 八卦类比——推演万物变化的全息网络公式

类比,《现代汉语词典》是这样解释的:“一种推理方法,根据两种事物在某种特征上的相似,作出它们在其他特征上可能相似的结论。”并以光和声为例予以说明:光和声都是直线传播,有反射、折射和干扰现象等,由于声呈波动状态,因而推出光也呈波动状态。

这种对“类比”的解释,显然充满了西方逻辑思维风格,远远没有涉及东方象数思维的内涵与本质。为了方便运算,西方科技先辈发明了数学公式;为了便于推演,中国古代圣贤发明了卦象类比。不同的是,西方公式中的符号是一对一,中国类比中的卦象符号是一对多;西方公式中的运算是局部孤立,中国类比中的推演是全息网络。

如果说“八卦类比”是推演万物变化的全息网络公式,那么,“八卦”就是整个网络的中央,是最为核心的符号,也是沟通万物之间的公共桥梁。《周易·系辞》曰:“近取诸身,远取诸物,于是始作八卦,以通神明之德,以类万物之情。”就是说,古人通过对自身内外万事万物的观察统计、汇总归纳,建立一套简易的形象思维和逻辑思维系统,用八卦的至简至易,精微地阐述宇宙事物的奥秘规律。由此可见,领悟了八卦符号及其象意,也就掌握了用“八卦类比”推演万物变化的奥秘。



### 3.取象类比——开启人间智慧宝藏的金钥匙

宇宙是一个全息感应的网络体系,全息同类项(频率相等或相似程度较大的事物)之间较非全息同类项之间相互感应的程度较大,一个全息同类项的变易必然引起所有全息同类项的连锁反应。古人创造的“八卦”,正是描述“全息同类项”的最佳公式符号。能真正做到“一叶知秋”、“见微知著”的中国古代圣贤,就是凭着对“八卦取象类比”的长期思维训练,达到洞察息息相通之宇宙事物的目的。宋朝易学大师邵雍,就是其中一位。下面故事,恰好说明了这一点。

洛水河上有一座天津桥。每当明月高悬,把月光洒向河面,波光桥影,朦胧迷离,使人陶醉。邵雍曾在一首诗里赞美说:“春看洛城花,夏赏天津月。”他在洛河滩上居住时,常常到天津桥上散步,仰望洁白的明月,倾听滔滔的流水。治平年间的一天夜晚,邵雍与儿子伯温来天津桥上赏月。正当忘情的时候,忽然阴风四起,仰望天空,黑云遮月。不一会儿云中传来杜鹃的叫声。这杜鹃鸟可不像百灵鸟那样叫得动听,自古有“杜鹃啼血”的说法,说的是杜鹃鸣叫,声音凄惨,常常叫得嘴中滴血。今日听来,果真让人撕心裂肺,凄苦难当,连那洛河流水也似有呜咽之声。邵雍见状,眉头紧锁,忧心忡忡。伯温问道:“父亲,您的心情为何如此沉重?”邵雍说:“杜鹃是南方之鸟,洛阳过去没有,今日飞来,天下将乱呀!”伯温不解地问:“为什么?”邵雍说:“《春秋》上讲‘六鷁(古书上说的一种水鸟)退飞,鵙(即八哥)来巢,气使之也’。禽鸟之类先天气而行,今杜鹃飞来北方,说明地气将自南而北。”伯温又问:“地气自南而北,天下就会大乱吗?”邵雍说:“根据往日经验,天下将治,地气自北而南,将乱,地气自南而北。几年以后,我大宋有灾难。”伯温担心地说:“那么哪里可避乱?”邵雍告诉他:“蜀地可避乱。”宣和末年,伯温率领全家迁往西蜀,幸免于金国南侵之乱。

中国的“八卦”的确神奇,令人不好琢磨;东方的“取象类比”确实神秘,令人无法言传。然而,“世上无难事,只待有心人”。只要我们用整个身心去“体悟”,尽全部情智去“领会”,就一定能够做到“通神明之德,以类万物之情”。

中国居世界的东方,后天八卦方位东为“震”,先天八卦方位东为“离”,震卦属木、为动,离为目、为见(观),“木”与“目”组成一个“相”字,而这个

“相”字就是用来“观动”(观察、发现事物运动和发展的规律)的。由此我们不难看出这样的结论:以《周易》为代表的中国传统文化的特点可以用一个“相”字来概括,古人通过“相”,把宇宙的全部信息浓缩到了《周易》中,创造了博大精深的《周易》体系,而我们——《周易》的应用者们,则恰恰又是通过“相”,把被浓缩了的信息,尽可能多、尽可能大地还原出来,二者一个“正演”一个“反演”,都不可能离开“相”。这说明居世界东方的中国人,其思维特点是与“相”字分不开的,这绝不是文字上的巧合。





## 下 篇

### 64 卦模式——周易管理智慧之树

坤 ䷁	剥 ䷖	比 ䷇	观 ䷓	豫 ䷏	晋 ䷢	萃 ䷬	否 ䷋
谦 ䷎	艮 ䷳	蹇 ䷦	渐 ䷴	小过 ䷽	旅 ䷷	咸 ䷞	遁 ䷠
师 ䷆	蒙 ䷃	坎 ䷜	涣 ䷺	解 ䷧	未济 ䷿	困 ䷮	讼 ䷅
升 ䷭	蛊 ䷑	井 ䷯	巽 ䷸	恒 ䷟	鼎 ䷱	大过 ䷛	姤 ䷫
复 ䷗	颐 ䷚	屯 ䷂	益 ䷩	震 ䷲	噬嗑 ䷔	随 ䷐	无妄 ䷘
明夷 ䷣	贲 ䷖	既济 ䷾	家人 ䷤	丰 ䷶	离 ䷄	革 ䷰	同人 ䷌
临 ䷒	损 ䷨	节 ䷻	中孚 ䷼	归妹 ䷵	睽 ䷥	兑 ䷹	履 ䷉
泰 ䷊	大畜 ䷙	需 ䷄	小畜 ䷈	大壮 ䷡	大有 ䷍	夬 ䷪	乾 ䷀
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
群 众 监 督 ䷁	纪 检 安 全 ䷳	财 务 金 融 ䷜	人 事 培 训 ䷴	生 产 科 研 ䷽	企 策 文 化 ䷢	营 销 服 务 ䷬	决 策 指 挥 ䷀
坤	艮	坎	巽	震	离	兑	乾

### 六十四卦方阵与企业管理系统



## 常用卦类(卦别)术语简介

1.单卦:又称“经卦”,指乾☰、坤☷、震☳、巽☴、坎☵、离☲、艮☶、兑☱这八卦。

2.重卦:又称“别卦”,指由八个单卦两两重叠而成的六十四卦。如屯䷂、蒙䷃、需䷄、讼䷅等。

3.内卦:以卦体(位置)划分,下方之卦为内卦,又称“下卦”。

4.外卦:以卦体(位置)划分,上方之卦为外卦,又称“上卦”。

5.错卦:即对卦,又称“旁通卦”,也称“类卦”,指阴阳相对的卦。如:坎☵与离☲、中孚䷼与小过䷽互为错卦。

6.综卦:即反卦,又称“覆卦”,指将一卦反覆过来(即上下颠倒)所得到的卦。如:屯䷂与蒙䷃、需䷄与讼䷅互为综卦。

7.互卦:也称互体卦、约象、中爻,一般是指由中间四爻(二、三、四、五爻)交互组合而成的卦。由二、三、四爻组成的单卦为下互卦,由三、四、五爻组成的单卦为上互卦。如:中孚䷼,上互卦为艮☶、下互卦为震☳;小过䷽,上互卦为兑☱、下互卦为巽☴。

8.象卦:又称“大象”,是指将六爻卦看成三爻卦之象。如中孚䷼、颐䷚均像离☲,称之为“大离”;小过䷽、大过䷛均像坎☵,称“大坎”;“观”䷓卦像“艮☶”,称为“大艮”等。

路边的一棵树,医生看到的是其药用价值,因为它的叶子和树皮可以防治疾病;画家看到的是其美学价值,因为它的形体和四周的环境组成一幅美丽的图画;果农看到的是其经济价值,因为它的果子可以拿到集市卖钱;木匠看到的是其材料价值,因为它的枝干可以建房做器;而普通过路人虽没有看到以上诸多方面,但也感到它有存在的必要,因为他们可以在树荫下乘凉……

由 64 卦符号和卦爻辞组成的《周易》,犹如古人留给我们的一棵大树,它的应用价值也是多方面的,真所谓“仁者见仁,智者见智”。不过,作者以为其价值主要体现在三个方面:一是哲学著作,因为它能提供给我们世界观和形而上学的东西;二是科学著作,因为它能提供给我们需要的方法论和思维模式;三是占卜之书,因为它能帮我们决疑解惑和趋吉避凶。自然,从一个管理者的角度审视它,我们会发现它是一部充满大智慧的管理著作,这正是我们创建企业管理 64 卦模式的理由所在。

在上篇中,我们讲述了八卦与企业八大系统一一对应的理由,并用八卦的象征寓意阐述了各个系统以及系统之间的管理奥秘。本篇我们本着“同一蓝天、相互为用”的原理,将《周易》64 卦与经营管理的 64 个领域一一对应。其 64 卦排列方式同帛本《周易》组合次序有些相似,但都是以先天八卦次序乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤依次进行排列组合,只是把上下卦相同的重卦放在了第一位,作为这章(系统)的中心,结合其爻辞,简述所对应的该系统六种模式。

如此构建的企业管理 64 卦模式,不但为我们进行快速准确的企业诊断提供了方便,也为我们实施行之有效的决策管理奠定了基础。一方面,它能为我们提供更多管理思想,如“履”与“首席执行官(CEO)”对应,履卦为足迹之象,表明踏着足迹前行就不会误入危险的沼泽,寓意紧跟“王”(最高决策者)后面,处处按“天”(市场规律)的意愿行事,便不会有危险,做事会亨通。另一方面,它能为我们提供更多的管理方法,如“巽”与“人力资源部”对应,巽卦为草原牧羊之象,我们可以从巽卦卦象、卦爻辞中获得企业“人才园林”建设的许多人才管理方法。

阳光是直线传播,所以总是留有阴影;水能充满任何器皿,到达任何角落,因为它无形,随地而安。《周易》的软性思维模式,多用取象隐喻的言辞,

往往给读者留有多种判断和思考的思维空间,故而使“仁者见仁,智者见智”,能够满足读者的多种需要。这正是《周易》的伟大之处,也是它大智慧的最佳体现。

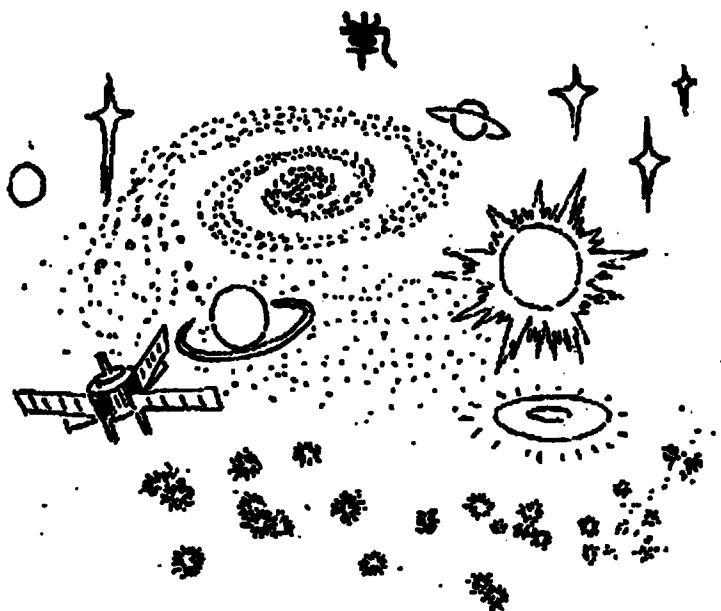
# 第一章 乾三——决策指挥系统

## 第一节 股东大会 ——决策指挥系统的原点



(乾)

题解：上卦乾三代表决策指挥系统；下卦乾三为天、为首脑，象征至高无上。故本卦代表企业的最高权力机构，与股东大会对应。



64 卦象图之乾——种子之象

☰，上卦乾☰为天，象征以太阳为代表的宇宙；下卦乾☰为圆、为木果、为种子、种子之象。乾，从古代籀文、金文观之，“整个乾字，实际上是古代天文学家，从事天象观测，治历明时以指导农事耕作的生动描述”（详见谢祥荣著《周易见龙》一书，以后诸卦凡讲到甲文、金文、籀文之解均来源于此，不再赘述）。“万物生长靠太阳”，种子的萌发、生长依赖于天，故本卦用“乾”命名。

《乾·卦辞》曰：“乾。元亨，利贞。”尚秉和谓之：“元亨利贞，春夏秋冬，东南西北，仁义礼智，一二三四。”种子的生长秉承四季秩序，即春生、夏长、秋收、冬藏；种子的足迹遍布东南西北，“天涯何处无芳草”。

#### ☆天人合一——最佳决策产生之根本

种子乃生命延续之源，决策为企业立足之本。顺天而行，最优质的种子才能诞生；天人合一，最优化的决策才能产生。因此，如何使得企业的最高权力机构保持最佳状态，为决策者营造一个“天人合一”的环境，便成为企业健康发展的首要问题。

“天人合一”是《周易》关于人与大自然(天)相互关系的一种概括，是应用易学最为核心理论基础。其内涵可从三方面来理解：①指一种对应关系，即天道(大自然各种事物的运动规律)与人道(社会和人生的变化规律)是相通合一的；②指一种理想境界，即人与大自然浑然一体(比如“不知周之梦为蝴蝶与，蝴蝶之梦为周与？”)；③指一种顺应原则，即顺天而行者昌、逆天而行者亡(所做之事符合客观规律注定成功，违背客观规律去蛮干就会失败)。本文讲到的“天人合一”内涵侧重后两种，例如：使人才处于一种最适合智慧发挥的最佳状态，让最符合客观规律的人处在领跑位置(如在公司初创时期重用开拓性人才)，等等。

古今中外，每次重大战役的胜利方，其决策集团的组成绝对是当代“天人合一”的最佳体现，其主要决策者都处于有利才能发挥的最佳状态。如果我们要采集鲜花，就要选择百花盛开的春天；如果我们要使鲜花在冬天开放，就必须为它们营造一个类似春天的条件。万物如此，人类亦然，这就是乾卦给我们的启示。

### 1. 顺应金融发展规律, 贾尼尼创办的银行获得“准生证”

被称为“美国银行大王”的贾尼尼, 在他的意大利银行正式挂牌营业时, 在董事会议上郑重宣布: “意大利银行是为穷人而开的大众银行。我们不设大股东, 不允许有超过半数股票的仆人。我们所有的董事一律都不领取一分钱的工资, 银行的收益为储户与股东所共有。”贾尼尼之所以做出超出金融常规的办行方针, 与他审时度势的高瞻远瞩分不开。当时他所在的旧金山银行界, 已呈现出一派竞争加剧的局面。但无论是美资银行和外资银行, 还是多如牛毛的各地方银行, 他们的兴趣只集中在投机事业方面, 对储蓄和贷款根本不屑一顾。贾尼尼则认为, 只有把那些小本经营的农民作为贷款的对象, 才能在北海岸成功地创建银行。这一设想正好填补了当时金融界的真空地带, 因此, 他创办的意大利银行终于在激烈的竞争中领到了“准生证”。从贾尼尼后来所取得的巨大成功来看, 正是这些被当时称之为“救世扶贫”的小额贷款, 使他在客户中树立了极好的信誉, 为争取更多大客户、击败许多大银行奠定了基础。

### 2. 躁动的决策者, 必然导致畸形决策的产生

某集团总裁曾闭门思过道: “我也当真把自己看成成功人士, 那一时期头脑热得不得了, 每天读着美国超级富翁的自传, 心潮澎湃, 兴奋不已, 一个个庞大的计划在头脑中喷涌而出。我当时很轻易就兴奋起来, 一个 3 亿元的投资计划迅速在心中形成。现在想起来有点后怕。”不难判断, 如此躁动的决策者, 怎能做出切实可行的最佳决策。飞龙集团总裁姜伟曾在《我的错误——总裁的 20 个失误》中坦言: “市场经济只有开始没有终止, 凡是商人必须以平静的心态, 参与无休止的市场竞争。在近六年的企业发展中, 尤其在企业发展的关键时期, 总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中, 导致全体干部也处在一种惊弓之鸟的心态当中。在这种自上而下的心态中, 片面决策有之, 错误决策有之, 危险决策有之。”(吴晓波著《大败局》)

股东大会是股份制企业的最高权力机构, 但在企业的创始阶段或类似家族式的企业里, 这个最高权力机构往往是由极少数人组成的领导班子, 更有甚者沦为“一人为王”的境地。不论是哪种格局的“股东大会”, 既然



它是“最高权力”的代表,就必须使自己始终保持最佳状态,否则就会后患无穷。“圣人之心静乎!天地之鉴也,万物之镜也。”(《庄子·天道》)水面静止时才能清楚地映出胡须眉毛,水面波动时再清澈的水也看不清什么。大雁南飞,领头者的方向最为重要;股东大会应始终保持风平浪静的气氛,为大会提出议案的决策者应心平如静水,只有这样才能实现“天人合一”,才能保证产生的决策最优化。农业大丰收有赖于各类品质优良的种子,企业大发展靠的是一系列正确无误的决策;违背农时的耕作不可能收获优良的种子,与经济规律相左的“最高权力”岂能作出最优化决策!

### ☆最佳决策模式——打造英雄企业的基础

乾卦爻辞,全篇都在讲“龙”,自初爻“潜龙”至六爻“亢龙”结束,揭示了宇宙事物产生、发展、昌盛、衰退、消失的必然规律。那么,这龙的生息变化与企业最高权力机构又有什么必然联系呢?

《三国演义》第21回“曹操煮酒论英雄”,给了我们不少启迪。

一日,曹操邀刘备喝酒。酒至半酣,恰逢阴云密布,骤雨将至。从人遥指天边龙状云柱,曹操与刘备凭栏观之。曹操问:“使君知龙之变化否?”刘备回答:“未知其详。”曹操说:“龙能大能小,能升能隐;大则兴云吐雾,小则隐介藏形;升则飞腾于宇宙之间,隐则潜伏于波涛之内。方今春深,龙乘时变化,犹人得志而纵横四海。龙之为物,可比世之英雄……”随后,曹操又说:“夫英雄者,胸怀大志,腹有良谋,有包藏宇宙之机,吞吐天地之志者也。”

谁不梦想成为英雄,谁不希望自己的企业成为业内英雄。然而,只有最佳组合的英雄团队才能创造出“英雄企业”;只有能造就更多英雄的企业,才能永远享受“企业英雄”之美称。

在风云突变的海面上航行,舰船必须具备最合理的构造和最优化的性能,否则再优秀的驾驶者也会感叹“英雄无用武之地”。决策模式就是企业在商海航行的舰船,故而如何打造出企业的最佳决策模式,就成为企业最高权力机构(股东大会)最为首要的决策。犹如随着航行的水域变化,需要不同类型的舰船一样,企业最佳决策模式的内涵也要视企业内外环境的发展随机应变。在这方面,乾卦爻辞早已给予我们明示,请看下表。

## ☆乾卦爻辞阐述的决策模式

乾卦爻辞	决策模式	内部原则	外部体现
用九：见群龙，无首，吉。	群众立宪	自由平等	多元民主
上九：亢龙有悔。	军事管制	命令服从	一元专制
九五：飞龙在天，利见大人。	君主立宪	恩泽教化	一元民主
九四：或跃在渊，无咎。	公侯分封	目标责任	多元专制
九三：君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。	大路驾车	团结互助	王国部落
九二：见龙在田，利见大人。	原野牧羊	崇拜追随	氏族部落
初九：潜龙勿用。	池塘养鱼	独立自主	原始部落





## 第二节 首席执行官(CEO) ——应如何给下级发布命令



(履)

题解：上卦乾三代表决策指挥系统；下卦兑三为泽、为悦、为说，象征以言语取悦对方之推销。故本卦代表企业决策的直接推行者，与首席执行官(CEO)对应。

履



64 卦象图之履——足迹之象

䷊，上卦乾☰为天，下兑☱为泽、为泽边湿地，足迹之象（动物经过湿地必然留下深深的足印）。履，《说文》：“履，足所依也……舟象履形，古文履从页从足。”从古文履可知，左上部“舟”像鞋子，左下部“足”表行进，右边“页”表示用头脑观察、思维。综合观之，整个履字“表示有计划、有目标、有规范的行动，所以相当于现代语言中的实践、实行、经历等义，引申乃有鞋子、践踏以及行为、礼仪等义”。足迹是先行者的实践，令后来者深思“自己的路该如何走”，故本卦用“履”命名。

踏着足迹前行，不会误入危险的沼泽；紧跟在天子后面，处处按“天”的意愿行事，不会有生命危险，做事自然亨通。故《履·卦辞》曰：“履虎尾，不咥人。亨。”（咥，音 dié，意为“咬”）《说文》：“虎，山兽之君。”虎为百兽之王，可借喻为君王（上卦乾又为君、为王）。

首席执行官，是最高权力机构作出决策的执行者，相当于古代帝制一人之下万人之上的“相国”。“伴君如伴虎”，相国的危险在于“天子”的言行经常有悖“天”的意愿；“军令如山倒”，首席执行官的难处在于来自最高权力机构的“决策”时常违背市场规律。履卦，上卦乾为天，下卦兑为悦，有天下百姓悦乐其治之象。在重大决策的实施中，取悦于民、取信于民是决策得以推行的前提，要随时注意其实践中不断表现出来的不足，才能最终保证决策得以顺利实施。

#### ☆取信于民——松下幸之助以身作则遵守规章

松下幸之助十分注重学习中国文化，并从中吸取了大量宝贵经验。他对我 国春秋战国时代的大政治家商鞅采取的“有法必依，执法必严”的做法推崇备至，并在自己的文章中提到了“立杆为信”这一中国历史上有名的故事。

公孙鞅在颁布“变法令”之前，先把一根十公尺长的木棍立在首都栌阳（陕西临潼）南门，下令说：“把它拿到北门的人，赏黄金十两。”当大家惊疑不定时，他又把赏金提高到五十两。这时，有一个好奇的青年走了过来，抱着试一试的心态把木棍拿到北门，竟然如数得到赏金。这消息一传十、十传百，“政府说话算数”的议论很快传遍了京城每个角落。于是，政府得到了人



民的信任和尊重,公孙鞅变法的第一步得以完成。随着变法的深入,秦国就从弱国逐渐变成强国,只用了 19 年的时间,就跻身于超级霸国之列。

松下先生又是如何效仿的呢?一次,由于他的司机晚点而导致自己迟到公司 10 分钟。当他知道司机迟到并没有什么特殊的原因,只是疏忽而已时,他十分生气,决定对与此事有关的八名人员给予减薪处分,并于当天上午将此决定向公司员工宣布。司机因有直接责任,减薪理所应当,而处分与司机相关的管理人员,是因为司机的上司未尽到责任所致,其中包括处于管理最高层的松下先生本人,事后他果然把自己当月的薪水全部奉还公司。为此,松下幸之助强调:“企业团体内部的规章制度要公平严格地维护。人事管理章程和作业守则等规定,不只是新进的员工,连公司的社长、会长也要严格遵守,公司的秩序才能上轨道,员工的士气才能提高。领导者要依照事实得失,公平而严格地施与适当奖惩,才能使整个公司建立起良好的制度,使公司经营顺利开展。”

之所以跟在“老虎”后面走,是出于绝对信赖的心理,倘若有一天“老虎”开始“咬人”,人们自然就会惧而远之。一种新法律的实施、一个新决策的执行,最终还是要靠广大群众来完成。如果失信于他们就等于没有了土壤,再优良的种子也无法生根发芽。

### 第三节 首席策划(首席智囊) ——该怎样统一职员的认识



(同人)

题解：上卦乾三代表决策指挥系统；下卦离三为火、为闪电，象征穿越时空局限的高级策划。故本卦代表企业决策层的高级策划，与首席策划(首席智囊)对应。



64 卦象图之同人——聚众人于旷野之象

䷌,上卦乾☰为天,下卦离☲为火,下互巽☴为草木,旷野中燃起熊熊篝火,聚众人于旷野之象(古之氏族社会,凡共同祭祀、庆贺,或会同出猎、出征,一般都是在部落空地旷野中,燃起篝火,族众围绕火堆举行会议、舞蹈、会餐)。同,《说文》:“同,合会也。”从甲文、金文观之,“同”乃同餐共食,有“会合”、“聚会”之意。同人,就是会聚众人的意思,故本卦用“同人”命名。

《同人·卦辞》曰:“同人于野。亨。利涉大川,利君子贞。”就是说:“(在重大行动之前)召集族众于旷野举行民主公决大会,共识很快达成,利于长途远行,利于部族首领贞问未来。”

从卦象和卦辞来看,“同人”讲述的是临难用众之道,是上古时代武德之具体体现,因为它特别强调动员群众与争取大国支持,这与《孙子兵法》所言的“上兵伐谋,其次伐交”非常一致。《孙子》曰:“道者,令民与上同意者也,故可与之死,可与之生,民弗诡也(道,就是要使民众和国君的意愿一致,可以叫他们为国君而死,为国君而生,不存二心)。”孙子把“使民众与国君的意愿一致”之“道”放在了用兵“五事”之首位,足见其对此的重视。不知今天的高级策划者,在听着“步调一致才能得胜利”的革命歌曲时,是否也像古人那样,将“同一员工的认识”当做头等大事来策划。

#### ☆对“一季一查”的同心协力——艾柯卡使福特腾飞的奥秘

1960年11月,艾柯卡升任福特公司副总裁和福特部的总经理。为了加强管理、提高工作效率,他决定在公司推行“一季一查”的管理制度。

这种制度,说起来很简单,就是每隔三个月,每个经理和其顶头上司坐在一起检查自己在过去三个月里的工作,并且制定下一阶段的工作目标。一旦彼此统一了新目标,经理就用文字记下来,然后由上司在上面签字。经验证明,把计划用文字记下来,是计划得以实施的重要一步。作为一种管理,一季一查制度十分有效。首先,它使每个人都有一种主人翁的精神,自己给自己定目标;其次,它能使每个人自我激励,因而提高工作成效;再次,它有助于新想法层层上达;最后,这种管理制度可以避免人才埋没。如果每位员工都由他的直属上司直接检查,并由单位的主管及更上一层的主管间接考核的话,那么公司将没有人才会被遗漏掉,这对大公司特别重要。这样

的结果,表现优秀的人会突出来,而表现差劲的人也难蒙混过关。对那些连续几个季度无法完成计划的下级来说,他会认识到问题出在自己身上,而与他的上司无关,他会主动请求换个工作试试。把这些人调到别的岗位,不仅本人满意,可能会干得更出色,这就避免了干得不好的经理反过来抱怨上司的情况。

一季一查管理制度的顺利实施,大大提高了福特公司的生产效率,使福特公司再一次腾飞。加之艾柯卡天才的创造力,为福特公司研制出“野马”等一流汽车名牌产品,终于在 1970 年如愿以偿地荣登福特公司总裁的宝座。

这种管理制度,最为重要的作用是迫使经理和上司进行对话。这样一来,他们无法回避面对面的沟通,久而久之,就可以达成许多共识,而这种“共识”正是奠定企业腾飞的基础。

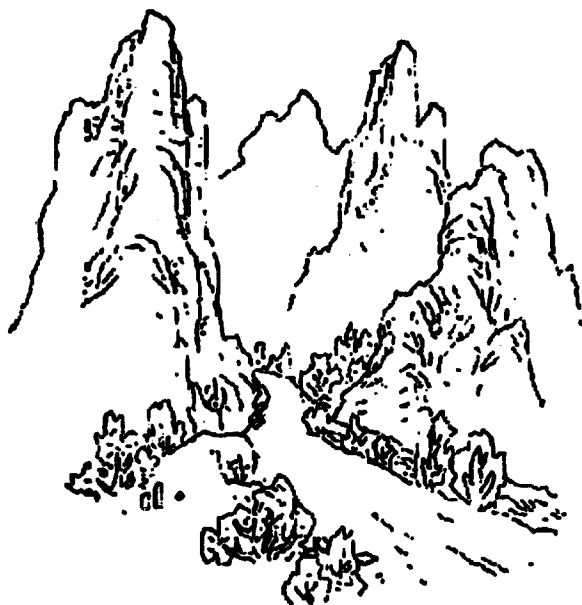


## 第四节 前线总指挥 ——要善于抵制胡乱干预



(无妄)

题解：上卦乾三代表决策指挥系统；下卦震三为雷、为大路，象征开创新局面的生产、科研。故本卦代表企业的现场决策指挥者，与前线总指挥对应。



64 卦象图之无妄——山间大路之象

䷐, 上卦乾☰为天, 下卦震☳为雷、为峡谷、为大路, 上互巽☴为草木、下互艮☶为山, 综合观之此卦乃山间大路之象。无, 《说文》:“无, 亡也。”妄, 《说文》:“妄, 乱也。从女, 亡声。”观之金文之妄, “象女奴逃亡, 故有悖、乱、狂等义”。故无妄乃无妄为、无悖谬、无狂肆之意。古之开山劈岭技术低下, 山间大路多由山谷连通。大地震形成山谷, 山谷进而成为大路, 是大自然鬼斧神工的杰作, 非人之妄为, 故本卦用“无妄”命名。

无妄, 上乾卦为天, 象征天理; 下卦震为动、为行, 象征人事; 人之行事合于天理, 无妄之象甚明。看似错综复杂的大自然, 有着它自己的排列和变化规律, 认识了它们, 你就不会随心所欲、贸然行进, 如此行事自然亨通顺利, 故而《无妄·卦辞》曰:“无妄。元亨, 利贞。其匪正有眚(眚, 音 shěng, 眼病、灾异、过错), 不利有攸往。”就是说:“非常顺利, 利于贞问。在他人正在反省过错的时候, 不要贸然前去打扰; 或者说, 在还没有把事物的本来面目看清的时候, 是不利前往处理与把握它的。”

生产经营有着自身的内在规律, 我们应当尊重它, 顺应市场内在变化, 因地制宜、因时制宜, 而不应附加任何妄为的成分。时当行则行, 不行则是妄; 时当止则止, 不止也是妄。后方总部, 不对前线事务妄加干预为“无妄”; 前方指挥, 能抵御总部的胡乱干预命令也是“无妄”。这就是“无妄”卦给企业高层管理者的启示。



#### ☆冒风险前线果断决策, 喜讯传目的果然达到

我原为某大油田的一名高级工程师, 经常被派往临时成立的“前线指挥部”, 负责施工现场的监督管理工作。一次, 与公司监督站站长一起去某钻井队执行任务。由于施工现场离公司机关相隔数百公里, 故而我们临行前受命: 根据现场实际情况, 我们有权做出是否完钻(钻达目的层或完成钻探进尺后, 钻探停止为“完钻”)的决定。我们到达该钻井队后, 钻井队的负责人向我们汇报说: 已经钻达设计目的层, 未发现油气显示, 勘探公司(即我们公司)已来电通知按设计完钻, 问我们的意见如何。我们马上找来现场相关人员, 通过对实录岩屑和其他地质录井资料的综合分析, 发现此处实际地层构造特征与设计有较大出入, 反复与邻井地质资料对比, 认为真正



的目的层还没有钻到,应继续钻进。于是告诉钻井队暂时停钻待命,马上通过电台向公司汇报。公司调度回答,我们的汇报意见已转报正在进行的生产会,让我们等待命令。不久,命令下来了,公司主管领导还是决定就此完钻。我们又进行了深入细致的分析研究,认为公司决策者没有像我们这样掌握现场第一手地质资料,因而有可能作出错误的判断,故而决定“继续钻进”。果然,在 100 多米下发现了新的目的层,且油气显示很好,不但为国家节约了上百万元的再投资,也为该地区早日投入开发赢得了时间。

## 第五节 常务董事(副总经理) ——选拔一定要注重缘分



(姤)

题解：上卦乾☰代表决策指挥系统；下卦巽☴为木，象征可为栋梁的企业人才。故本卦代表企业首席执行官的贤内助，与常务董事(副总经理)对应。



64 卦象图之姤——针线之象

䷵，上卦乾☰为刚、为实，下卦巽☴为孔（巽为风，风无孔不入，巽卦下方两短横之间似空隙）、为绳线、为细长，此为缝合衣物所用的带线之针象也。姤，《说文新附》：“姤，偶也。”姤之古文作“遘”，观甲文之遘，像两鱼相遇之形，大者像雄鱼、小者像雌鱼，故遘之本义为雌雄遇合。针线使两物相遇并结为一体，与姤之“遇合”吻合，故本卦命名为“姤”。

两颗一样的心相遇，固然容易合二为一，但若没有像针线一样的东西把它们缝起来，还是很容易分开的，尤其当双方情况相差悬殊时，故而《姤·卦辞》曰：“姤。女壮，勿用取女。”就是说：“女子过于强壮或已到壮年，不可轻易娶她为妻。”

姤䷵，为一阴遇五阳之象，故用“女壮”提示。然而，女强人并非都不能成为贤内助。相反，那些庸庸碌碌的平凡之辈，即使有心而“贤”，恐怕也无法给予“内助”，关键还是“缘分”二字。作为首席执行官的贤内助——常务董事（副总经理）也是如此，不但要有“内助”之才能，还要有“贤”的缘分。“有缘千里来相会，无缘对面不相逢”说的是相知相识皆有“缘”；“合久必分，分久必合”讲的是相合相处全靠“分”。古之贤士寻明主而随、英主觅贤士而辅，皆以缘分为前提。缘分之奥妙，在企业的人才管理中处处得以体现。有时两个人相处很好，一旦有第三者介入便处处冲突；有时两人总是你争我吵，一旦有第三者加入便相处和睦。如此这般“怪事”岂能仅凭“性格”解释得通？在缘分判断方面，中国传统的八卦模式和五行模式可以大显身手，读者可参阅拙作《谈古论今说周易》有关内容，在此暂不赘述。

#### ☆经营与技术相得益彰，藤泽和宗一郎共创本田之辉煌

1947年底，本田技研工业总公司正式成立。1949年8月，第一辆摩托车试制成功，产品供不应求，公司不断扩大再生产，令人吃惊的是公司却赚不到大钱，原因是不能如数收回货款。本田宗一郎意识到虽然有精良的技术，但没有经营管理和销售服务等方面的经验也是枉然。这时，精于经营管理的藤泽武夫走进了宗一郎的视线，二人一见如故，宗一郎立刻觉得藤泽武夫将是自己最难得的合作伙伴。宗一郎与藤泽武夫虽然性格不同，却志趣相投。在相识的最初一年里，一有时间，两人就大谈特谈理想，规划公司

的“明天”，真是相见恨晚！后来藤泽武夫回忆说：“这种状况大约持续了两三年，所以即使今后不再见面也可理解对方的心情。20年该说的都说了，日后不再说话也可随机行事了。”真是“心有灵犀一点通”！

1958年，本田的海外市场调查小组，选择了回避美国的态度，提出向欧洲和东南亚进军的战略建议。身为公司副总经理的藤泽武夫对此未予肯定，因为他相信，美国的消费者，才是世界性商品的消费者。藤泽武夫希望职工要“最早地向最困难的挑战者迎战”！这与宗一郎的企业哲学一脉相通。藤泽武夫对市场调查小组的成员说：“在你们去别的国家以前，必须首先进入美国市场进行探索才行。”然而进军美国的路是艰难的，营造一个迷恋“本田”的美国更是坎坷重重。通过一系列尝试，本田进一步明确：在美国市场成功的关键，还是要靠质量和优质服务，此外别无他途。在这个艰难的过程中，藤泽武夫的配合始终起着关键作用。人称“技术的本田宗一郎，经营管理的藤泽武夫”。在头衔上，宗一郎是董事长，藤泽武夫是副董事长，但宗一郎除技术和对外联络外，经销、总务、财物管理等全由藤泽武夫负责。后来，宗一郎曾说：“经销之事我全然不懂，完全是一个外行。藤泽武夫不懂技术，虽有驾驶执照，但外出时从未自己开过一次车。我们俩合起来，才算是一个企业经营者。”

藤泽武夫多次成就了本田宗一郎和本田技研工业总公司，可以说，若没有藤泽武夫，宗一郎也许永远是位擅长发明创造的街道工厂小老板。

## 第六节 首席投资顾问 ——应如何避免误入投资陷阱



(讼)

题解：上卦乾三代表决策指挥系统；下卦坎三为水、为陷，象征企业的风险投资。故本卦代表企业的投资决策者，与首席投资顾问对应。

訟



64 卦象图之讼——眼泪之象

䷀，上卦乾䷀为首、为头部，下卦坎䷜为流水、为陷为忧（人处陷阱自然忧伤）；上互巽䷸为线，下互离䷄为目，内部伤感目中流水成线，眼泪之象。讼，《正字通·言部》：“讼，《六书故》：‘争曲直于官有司也。’就是说，发生严重争执，乃求尊贵之人给予仲裁。流泪源自有屈，有屈方诉讼，讼而无果再流泪，古时百姓诉讼，多以流泪上诉开始，又以含泪受之告终，故本卦以“讼”命名。

取得成绩就会引起他人的不满，若处理不当，就会导致争讼、伤心流泪。故《讼·卦辞》曰：“讼。有孚，窒惕，中吉，终凶。利见大人，不利涉大川。”就是说：“有所收获，却引来他人的注意和争议，若不警惕他人就会导致最后的不妙。应拜见大人物寻求相助，暂时还不能甩开膀子外出大干一番。”

在企业经营过程中，难免发生争执，引起诉讼。两虎相争必有一伤，避免争讼才是上上之策。避免争讼，首先应从自身做起，消除争讼事件滋生的土壤。在所有经济争讼事件中，因投资失误而导致的争讼最为可怕，因为这种争讼的结局往往是“赔了夫人又折兵”。故而对一个企业而言，是否有一个称职的投资顾问非常重要。当然这个投资顾问必须得到董事会的信任与尊重，有一票否决权。用人不疑，疑人不用，否则就无法起到避免争讼的作用。

#### ☆盲目进军石油，损失 10 亿美元

1953 年，希腊船王奥纳西斯决心进军石油。他倾尽财力，击败所有敌人，终于在 1954 年 1 月 20 日与沙特阿拉伯王国签订了震撼世界的《吉达协议》。该协议规定：①成立“沙特阿拉伯油船海运有限公司”；②该公司将拥有一支总吨位为 55 万吨的油船队，全部挂沙特阿拉伯国旗；③该公司将拥有沙特阿拉伯油田开采的石油的运输垄断权；④该公司的股东是沙特阿拉伯国王和奥纳西斯，奥纳西斯承担建立一所每年为沙特阿拉伯的商船队培养 50 名高级船员的海运学院。这一举措，就像当年日本偷袭珍珠港一样，震惊了全球。

受到致命打击的世界最大的石油公司阿美石油公司不甘心就这样轻易失败，首先向奥纳西斯进行反攻，并警告其他石油公司如不进行及时反



击,它们将丧失一切。继其之后,伊拉克石油公司、英国石油公司、伊朗石油公司等各大石油公司组成了第二方阵来联合围攻奥纳西斯。就在这场扣人心弦的斗争相持不下的关键时刻,美国的船东们联合了希腊的其他船东挑拨离间,说如果奥纳西斯成功了,那他们自己也就没有什么地位了。在这样的声势中,一位名叫斯皮罗·卡波迪斯的希腊同胞,终于从背后向奥纳西斯刺去了致命的一刀,他在《商报》和雅典的一家晚报上登出了一条耸人听闻的消息:声称是《吉达协议》的见证人,揭发奥纳西斯以重金贿赂收买酋长们和伪造文本的方法来骗取《吉达协议》。这些指控像《吉达协议》一样轰动了全世界,并成为向沙特国王施加压力的最厉害的武器。美国对此大做文章,并扬言如果沙特阿拉伯不撤销欺骗性的《吉达协议》,就要对沙特海上封锁、陆地禁运,而且还要断绝对沙特的援助。迫于美国的压力,一些周边国家也纷纷攻击奥纳西斯,并劝年轻的沙特国王不要与美国作对。年轻的沙特国王登基不久,涉世不深,面对来自各方的巨大压力终于妥协了,单方面撕毁了《吉达协议》,并把这一协议称为“欺骗和狡猾”的文件。

尽管奥纳西斯力图在世人面前洗刷掉不白之冤,但是既然沙特国王已经单方面撕毁了协议,那么打赢这场官司又有什么意义呢?因此,奥纳西斯很快就败下阵来,为此投进去的10亿美元化为乌有。

奥纳西斯的错误,是他对竞争对手的实力估计不足。就像“讼”卦阐述的那样,你把蛋糕独吞,他人就会挨饿,别人是绝不会坐以待毙的,于是争讼难免。

## 第七节 独立董事(出世智囊) ——不可缺少的决策把关者



(遯)

题解：上卦乾☰代表决策指挥系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业的决策把关者，与独立董事(出世智囊)对应。

遯



64 卦象图之遯——隐士之象





䷛,上(外)卦乾☰为天,下(内)卦艮☶为山,山近天远之象,上乾为君,引申为具备圣贤之资的君子,下艮为山,引申为似山般的寺庙建筑,君子远隐不出之象。综合观之,本卦乃隐士之象。遯,遁遁(今之许多版本直接用“遁”),篆文象以手捉逃豕(猪)之形。《说文》:“遯,逃也。”故遯为逃遁之意,可引申为遁隐。隐士乃遁隐之君子,故本卦以“遯”命名。

隐士虽为出世之人,然以特殊身份在世间大展鸿图者自古有之,不过要么时间短暂,要么方式隐蔽,故而《遯·卦辞》曰:“遯。亨。小利贞。”就是说:“虽然亨通,不过仅局限在小的时空范围。”

任何事物都有其辩证性,大与小也是相对而言,对生产厂家来说一个产品是小,而对使用它的消费者而言就是大。对出世者而言,偶尔替入世的决策者把一次关不算什么,而对决策者本身而言一生的成败可能就在此一举。如果让“世外高人”做企业的独立董事呢?其效果不言而喻。

#### ☆无为而无不为——邵雍不仕而入世的奥秘

宋仁宗嘉佑年间,仁宗下诏,要民间推举遗逸(逸者,超群也。古代称避世隐居不做官的人为逸民)。洛阳留守王拱辰推荐邵雍,但他没有到任。后吕海等人又推荐他为中书省著作郎,仍未到任。他把一生的精力都用在了哲学思考上。虽然邵雍一生不仕,但他对政治也时常关心,常同司马光等人议论朝政,虽未和王安石直接冲突过,但也对新法发牢骚。魏了翁说:“邵子平生之书,其心术之精微,在《皇极经世》;其宣寄情意,在《击壤集》。”《皇极经世》体系庞大,包括宇宙起源论、世界观、自然社会演变图景等。在此书中创立了他的先天学,以数理推论天地万物及人事的变化,此所谓“以天时验人事”、“以人事验天时”,阐明了他所强调的“天人合一”之旨。康节先生的“天人合一”大论对现实社会的指导意义,我们从有关书中记载的一个故事可见一斑。

康节先生到了京师,士大夫都来拜谒,询问自己的吉凶祸福,有一人询问国家的前途命运。康节高兴地说:“别人问的都是自己的事,你为什么还想着国家呢?”再三称赞不已,并对他说:“我定于某日返回洛阳,你可在某处等我。”到了那一天,那人果然前往等候。康节与他叙别时,从肩舆上取

出一卷密封的文字交给他说：“现在不要观看，等你回家再看，看完就烧掉。”那人遵命，回到家打开看时，却是《五代史》中后晋各位皇帝的本纪。

纵观中国历史，后晋与南宋相似之处颇多。比如卖主求荣的做法：石敬瑭依靠外国力量当上皇帝后，立即将长城以南的“十六州”交割给他的契丹主子，以换取暂时的和平；1259年，南宋政权面对强大的蒙古帝国的多面威逼，无可奈何地派遣密使向忽必烈企求和解，承诺向蒙古帝国称臣，并将长江以北全部割让，苟求和平。再者就是，二者亡国的方式也极为相似：石敬瑭其子石重贵继位后，下令把在中国经商的契丹人全部杀掉，断绝两国贸易，又下诏御驾亲征讨伐契丹，引来契丹兵团大举南下，被缔造它的外族所灭；当蒙古兵团向北撤退时，南宋朝廷立即叛盟，下令截杀殿后的散兵游卒，直至1269年，定都北京的蒙古帝国再次向南宋攻击，不到十年的时间，南宋就被外来的蒙古帝国消灭了。

#### ☆ 优好之所勿久恋——陈抟不仕而经国的秘密

宋代另一位“不仕”之士是陈抟，书中称：邵雍研究术数的学问得自于陈抟，还把其“优好之所勿久恋，得志之地勿再往”作为邵雍自己的座右铭。书中说：“陈抟身负经国之才，历经五代的乱离之世，云游四方，不遂其志，这才入山隐居。从后晋、后汉以后，每听说换一个朝代，就皱眉头数日，有人问起，便瞪目不答。一天，他在华阴县街上骑驴行走，听说宋太祖登基的消息，惊喜得大笑起来。有人问他为什么发笑，他仍笑着说：‘从此以后天下就安定了！’”书中还记载：“太祖准备征伐河东，陈抟进谏，此事于是暂时搁下来。到太平兴国九年（公元984年）陈抟再次入朝，才进言说河东此时可以征伐了。于是王师再次征伐河东，果然活捉刘继元，平定并州。”他书有云：宋太祖召见陈抟，恳求治世安民之术，陈抟笔书四字“远近轻重”。建议太宗远招贤士，近去佞臣，轻赋万民，重赏三军。太宗待之深厚，赐号希夷先生。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”出世高人正由于他们身在“山外”，才能看清社会的“真面目”，加之他们特殊的思维模式和推论手法，其准确无误的判断和使人耳目一新的有的放矢，往往使得西方科技崇拜者们目瞪口呆。同理，那些不持有企业股份的独立董事，往往更能认清企业和市场的“真面目”，能站在客观的立场上对股东们提出的决策作出评估，起到决策把关的作用。



## 第八节 董事会 ——该怎样对待否定意见



(否)

题解：上卦乾☰代表决策指挥系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业的群众参与。故本卦代表企业的集体决策，与董事会相对应。



64 卦象图之否——种子收藏之象

䷋，上卦乾☰为种子，下卦坤☷为地，种子在地上，收藏之家。否，音 pǐ，《说文》：“否，不也。”“不，鸟飞上翔，不下来也。”现金文、甲文之“否”字，“实象鸟之惊起而飞去之状，‘否’则状其惊飞振翅之声也”。故“否”有去而不来、失而不得之意，可引申为闭塞不通。种子被收藏不能萌发，犹如鸟儿飞去不归，自然是失而不得、闭塞不通了，故本卦以“否”命名。

否卦上卦乾为天、为君王，是胜利者的代表（胜者王侯败者贼寇）；下卦坤为地、为臣民，是失败者的代表（失败了就得俯首称臣）；胜利者取胜困难，是由反对者阻止所致。故而《否·卦辞》曰：“否之匪人。不利君子贞。大往小来。”就是说：“遇上强有力的反对者，不利取胜者高谈阔论。付出大的努力，得到小的收获。”

胜利与失败总是难解难分，今天的胜利者，可能就是明天的失败者；在某一团体内的胜利者，也许在更大的集团或社会里却不得不以失败者的身份出现。因此，珍重反对者的意见，谦逊地向失败者请教，才是胜利者应该采取的态度，别忘记“真理往往在少数人手里”。日本地产巨头堤义明曾说：“如果全体意见一致相同，恰恰会出问题。因为全体一致的主张，有时不一定是每个人都深思熟虑作出的。现在大家不同意我的想法，但我知道就我一个人对。你们谁也没有看出这个行业已经山雨欲来，危险之极。”

大地因为能收藏万物，才呈现出勃勃生机；企业决策者能够充分珍重反对意见，才能考虑周全避免决策失误。一个不善于否定自己的人，不会有太大的出息；一个没有否定意见或否定意见丝毫不起作用的企业，永远不会有持久的发展。这就是否卦给我们提示的决策之道，和做企业应先做人的哲理。

#### ☆不能正确对待否定意见，失误的决策导致公司倒闭

Y 商社是一家小规模的销售公司，初创时期，从美国进口的汽车零件十分畅销，因此 Y 商社熬过创业时期所碰到的种种困难，获得了很好的业绩。不幸的是六年后原社长因车祸而丧生，由在别家公司任职的弟弟继承社长职位。因为公司经营顺利，新社长认为如果将利润回馈给公司职员，那么公司职员将会忠于自己，再加上自己本身也应该获得更丰富的报酬，希



望能过个和社长身份相称的优裕生活。

已故前任社长的遗孀是公司的常务董事,她反对新社长的方针,在董事会提出建议:“前任社长曾经告诉我:‘我们今天有这么好的业绩,并不完全靠实力得来的,而是碰到好运。’我们将来的课题,就是不要老是依赖运气,而应面对现实,努力经营。为了达到这个目的,第一要务就是要存些钱下来。资金周转不灵,公司就会倒闭,所以如果希望银行照顾我们,最重要的是本身要有担保力。因此我们更应该节俭,存钱来买土地,有了土地就有能力提供担保,有能力提供担保则任何时候都能借到钱。……我先生经常说:‘我们无法保证现在的商品永远是本公司的摇钱树,所以我必须经常注意潮流的演变。’所以我希望各位慎重考虑这一点。”她的发言使其他董事改变了看法,可是新社长仍然坚持己见。他认为自己为公司职员设想而提出的议案如果被否决,将有失面子。再说,身为新社长必须采取和前任社长不同的作风,以便博得公司职员的拥戴,因此他执意不肯撤回自己的提案。社长力排众议,终于迫使董事会通过“从业人员分红”、“提高薪资”、“提高高级干部报酬”、“充实福利”等利益回馈方案。

可是,未来的情况恰恰事与愿违,首先是庞大的人事费用开始压迫公司,不但没有提高员工的士气,还滋长了“不必认真工作也一样可获得高薪”的观念,以致公司上下懒散的懒散、消沉的消沉,甚至销售方面也开始衰退。就在这时,美国的生产商被一家大规模公司合并,Y商社终于不能再经销他们的商品了。至此,公司的经营如遭晴天霹雳,本来应该庆祝一番的创业十周年纪念,竟然成为公司倒闭之年。

正确对待否定意见绝非一件易事。首先要求决策者没有私心,能站在公司利益的客观立场上审时度势;其次决策者必须具备宽广的胸襟、远大的目光,其思想境界要比他人更高。一句话,他必须是“天人合一”的最佳代表,否则就不可能成为最合适的领航人。

## 第二章 兑☱——营销服务系统

### 第一节 营销服务中心 ——供需者所求是取悦于民之根本



(兑)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民。故本卦代表企业的营销服务，与营销服务中心对应。



64 卦象图之兑——讲说学问之象

䷥，上卦兑☱为言说，下卦兑☱为悦乐，上互离☲为火，象征文明，下互巽☴为风为入、为木为绳线，象征牵引，讲说学问以求文明之象。兑，《说文》：“兑，说也。”《文源》：“兑即悦之本字……人笑故口分开。”观甲文、金文之字形，“兑乃张口之象。张口之象，即可表笑乐，亦可表言说，古本无悦字，言说与悦乐，皆以‘说’字表之”。学问最初是靠言说得以传承的，发现的快乐是人生最大的快乐，故谈学论道就成了人生一大乐事，故本卦以“兑”命名。

千古知音最难觅，与朋友畅谈、切磋学问的乐趣让人刻骨铭心。正如孔子所说：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？”正如《兑·卦辞》：“兑。亨，利贞。”（亨通，利于贞问）

讲习学问，首先是讲者因其学而自悦，进而他才会把这种快乐传递给习者；其次是习者感知到学问之乐，他才会很好地学习它、掌握它。做学问先做人，做企业之前，也要先学会做人；讲学问先交朋友，悦人先悦己，推销产品之前，要先学会推销自己。这就是讲习学问展现给我们的做人之道，这就是兑卦展示给我们的营销之理。

#### ☆推销自己，关键在于“用心”

兑，与“言”（讠）合而为“说”，与“心”（忄）合而为“悦”。“心诚则灵”，取悦他人要以“诚”为本，仅凭花言巧语是达不到目的的。2000年2月美国出版了一本《百万富翁的智慧》，书中对美国1300位百万富翁进行了调查，在问及“为什么能成功”这个问题时，受调查者竟没有一位把成功归结于“才华”，而最普遍的回答是：“诚实”、“有自我约束力”、“善于与人相处”、“勤奋”和“有贤内助”等。诚实，被摆在了首位。吴晓波在《大败局》一书对此这样评论：“这里的诚实，似乎并非指某个人的禀性，而更在于一个企业或团队的共同的素质，一种生存的基因。”

美国汽车推销大王乔·吉拉德，曾有过这样一次失败的经历。有一天，一位名人来向乔买车，乔推荐一种最好的车型给他，那人对车很满意，并掏出一万元现钞，眼看生意就要成交了，对方却突然变卦，掉头走了。对方明明很中意那部车，为何突然走了呢？乔百思不得其解，为此懊恼了一下午，

到了晚上 11 点他忍不住给那人打电话请教。那人说：“很好！你在用心听我说话吗？”“非常用心。”“可是今天下午你根本没有用心听我说话。就在签字之前，我提到犬子吉米即将进入密西根大学念医科，我还提到他的学科成绩、运动能力以及他将来的抱负，我以他为荣，但是你毫无反应。”乔不记得对方曾说过这些事，因为当时他根本没注意。乔认为已经谈妥那笔生意了，他不但无心听对方说什么，而且在听办公室内另一个推销员讲笑话。

乔此次失败的原因，就在于他没有真正领悟“做营销之前先做人，推销汽车之前先推销自己”的营销之道。那人除了买车，更需要被人称赞有一个优秀的儿子，而乔忽略了这一点。他在推销汽车之前，实在缺乏与客户沟通交流的诚意，因此，那人虽然很喜欢那部汽车，可是不喜欢乔，最终还是决定不买。

#### ☆ 兑卦爻辞阐述的六种营销方式

兑卦爻辞	营销方式	主要原则	应用提示
上九：引兑。 (引导人们趋于喜悦)	蒙师型	启发教育 引导消费	方式呆板就会引起反感
九五：孚于剥，有厉。 (侵伐没落之国有收获，经历了危险)	败者型	展示危机 求得同情	败得突然就会引发警惕
九四：商兑，未宁，介疾有喜。 (商讨紧张不得安宁，大病将去有喜庆)	医生型	消除疑虑 释放不满	诊断不明就会开错药方
九三：来兑，凶。 (以讨好来取悦对方，必有凶险)	演员型	精彩表演 倾倒对方	矫揉造作就会弄巧成拙
九二：孚兑吉，悔亡。 (以诚信而悦，吉利，悔恨消失)	知己型	袒露不足 推心置腹	暴露过分就会吓跑顾客
初九：和兑，吉。 (以相和而悦，吉利。)	家人型	营造亲切 和谐气氛	一味随和就会适得其反

#### 1. 家人型

设法营造一种亲切和谐的气氛，使对方如同见到家人一样，或找到回家的感觉。例如：



约瑟夫·S.韦普是美国菲德尔费电气公司的推销员。一天,韦普先生到宾夕法尼亚州的一家农庄去推销用电。韦普来到一家整洁而富有的农户门前,有礼貌地敲了好久的门,门才打开一道小缝。“你找谁?”说话的是一个老太太,“有什么事?”韦普刚说了一句:“我是菲德尔费电气公司的……”不料,门“砰!”地一声就关上了。韦普悻悻地直起腰,四周看了看,“噢!这家的主人是养鸡的,而且,养得不错”。韦普顿时有了主意。于是,再一次敲门。好半天,门才打开,还是只露出一条小缝。“见鬼!我最讨厌电气公司!”老太太嘟哝着说,又要把手关上,但韦普的话使她把手停下来,“很对不起,打扰您了。不过,我不是为电气公司的事而来。我只是想向您买点鸡蛋”。韦普说。老太太把门开得大了一点。“多漂亮的多明尼克鸡啊!我家也养了几只。”韦普继续说,“可就是不如您养的好。”老太太狐疑地问:“您家养有鸡,为何还来找我买鸡蛋?”“只会生白蛋啊!”韦普懊丧地说:“老太太,您知道,做蛋糕时,用黄褐色的蛋比白色的好,我太太今天要做蛋糕,所以——”老太太高兴了,立刻把门打开,把韦普请入房中,韦普一眼瞥见房中有一套奶酪设备,于是推测出老太太的丈夫是养乳牛的。“老太太,我敢打赌,您养鸡一定比您先生养乳牛赚钱多!”这一句话,一下子说到了老太太的心上——这是老太太最引以为豪的事情。房中的气氛一下子热烈起来,老太太视韦普为知己,无所不谈,甚至主动地向韦普请教用电的知识。两周后,老太太向韦普的菲德尔费电气公司提出了用电申请。此后,老太太所在的那个村庄都开始使用菲德尔费电气公司所提供的电了。

## 2.知己型

坦率地说出缺点,让对方感到自己的诚实,谁不愿与诚实的人打交道呢?进而推心置腹,做一个愿意聆听对方心声的听众。例如:

阿玛诺斯是大名鼎鼎的推销行家,由于他的业绩极佳,不到两年,就由小职员晋升为主任。一次他推销一块地皮,阿玛诺斯并不依照惯例,向顾客介绍这地是何等地好、如何的富有经济效益、地价是如何地便宜,等等。他首先很坦率地告诉顾客说:“这块地的四周有几家工厂,若拿来盖住宅房子,居民可能会嫌吵,因此价格比一般的便宜。”但无论他把这块地说得如何不好,如何令人不满,他一定会带顾客到现场参观。当顾客来到现场,发

现那个地方并不是像阿玛诺斯说得那样不理想，不禁反问：“哪有你说的那样吵？现在无论搬到哪里，噪音都是不可避免的。”因此，在顾客心目中，都自信实际情况一定能胜过他所介绍的情形，从而心甘情愿地购买了那块土地。

### 3. 演员型

演员大致可分喜剧和悲剧两种，前者给人以“傻”的感觉，不过要傻得可爱，以自己之傻反衬对方的聪明，博得对方快感；后者给人以“苦”的展现，不过要邀对方入戏一起“受苦”，以对方从戏中走出的轻松与入戏时的沉重对比，使得对方产生快意。然而大多时候是二者兼具，很难搞清哪种成分更多一些。例如：

掌管着美国好乐公司 30 亿美元资产的副总裁艾丽莎·巴伦，20 岁时曾当过一家糖果店的店员。来店的顾客特别喜欢她，总是等着她给自己售货。有人好奇地问艾丽莎：“为什么顾客都喜欢找你，而不找别的小姐，是你给的特别多吗？”艾丽莎摇摇头说：“我绝对没有多给他们，只是别的小姐称糖时，起初都拿得太多，然后再一点点地从磅秤上往下拿。而我是先拿得不够，然后再一点点地往上加，顾客自然喜欢我了。”

### 4. 医生型

喜怒哀乐，乃人之常情，中和为康，过之即病。医生看病，贵在对症下药。消费者，皆为人也，焉能无病？故而，兼备“医”之功效的产品，岂有不畅销之理？请看“希特勒”促销火柴：

第二次世界大战期间，美国有家生产火柴的公司，利用人们仇恨希特勒的心理，在火柴盒上画上了希特勒的漫画像，将磷涂在人像的手臂上。这样，每划一次火柴，就好像燃烧了希特勒一次，对于热爱和平的人来说，似乎也解了心头之恨，因此，当这种火柴一推出，便成了热门货，公司的生意也就越做越大了。

### 5. 败者型

同情弱者，乃人之天性。失败者，当然算是弱者的一种。有人专找待迁



的房租,进行“拆迁大甩卖”,但效果不佳。看来扮演“失败者”的角色并非轻松。请看日本人“打折销售”的艺术:

东京银座“美佳”西服店为了销售商品采用了一种特殊的打折销售方法,颇获成功。具体方法是这样的:先发一公告,介绍某商品的品质、性能等情况,再宣布因故打折和销售天数及具体日期,最后说明打折方法:第一天九折,第二天八折,第三、四天七折,第五、六天六折,依此类推,到第十五、十六天打一折,这种销售方法的实践结果是,第一、二天顾客不多,来者多半是探听虚实和看热闹的。第三、四天人渐渐多了起来,第五、六天打六折时,顾客像洪水般涌向柜台争购。以后连日爆满,没到一折售货日期,商品早已售缺。人们希望买质量好又便宜的货,最好能买到两折或一折价格出售的货,但是有谁能保证到你想买时还有货呢?

## 6. 蒙师型

启蒙的主要原则是寓教于乐,引导销售,首要的是让消费者尝到甜头。例如:

美国可口可乐公司,为了打开中国销售市场,不是一开始就向中国倾销商品,而是采取“欲将取之,必先予之”的启蒙销售方法。这相当街旁水果摊的“先尝后买”,他们先无偿向中国粮油进出口公司提供价值 400 万美元的可口可乐灌装设备,花大力量在电视上做广告,提供底价的浓缩饮料,吊起你的胃口,使你乐于生产和推销美国的可乐。而一旦市场打开之后,他就牢牢把握住设备和原料,他就要根据你的需求情况来调整价格,抬价收钱。10 年来,美国的可口可乐风行中国,生产企业由 1 家发展到 8 家,销量由几吨发展到上千吨,价格也由几分钱一瓶发展到几角钱一瓶。美国商人赚足了钱,无偿供给中国设备的投资早已不知收回几十倍了。

## 第二节 营销主管 ——知己知彼是决胜的前提



(夬)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦乾☰为天、为首脑。故泽天夬☱代表企业的营销部首脑，与营销主管对应。

夬



64 卦象图之夬——剪刀之象



下篇第一章 兑三

䷗，上卦兑☱为说、引申张开（张口才能说话），下卦乾☰为刚健、引申为刚硬，下部刚硬、上部开口之物乃剪刀之象形；下卦乾为刚健、上卦兑为毁折，刚决柔使之断开（毁折）乃剪刀之意。夬，篆文为以手分割之象，“夬”义本为分割，于水分流为“决”，以手分物则为“抉”，器之有裂口为“缺”……卦爻中多用“缺失”义”。剪刀之用使物分开，如人之决定使情断开，故本卦以“夬”命名。

夬卦，下乾为君、为王，上卦兑为口、为言说，乃君王庭上议事之象；兑又为缺失，乾又为刚健，遇上令人遗憾之事，但很快妥善解决，又为果断铲除祸根之象。因此，《夬·卦辞》曰：“夬。扬于王庭。孚号，有厉，告自邑，不利即戎，利有攸往。”就是说：“与君王庭上议事之际，得其封邑来告，孚从之人有哗变之事，不宜马上动武，而应前往妥善处理。”

剪东西，要稳、准、狠；消灭敌人，要依靠群众、探明敌情、果断出击。商场如战场，主要体现在企业竞争上，其中营销方面的硝烟气氛最浓。因此作为一个营销主管，不仅要拥有一个战场指挥员的素质和智慧，还应具备一个教练员的才华和能力。如果没有一支训练有素的团队，再出色的指挥员也没有把握取得最后的胜利。“训练有素”，其内涵非常丰富，集体合作精神应首当其冲。当年西楚霸王与刘邦竞争，论个人武力和军事指挥天才以及士兵个人素质，刘邦这边远远落后于项羽，但最后的胜利者属于刘邦，其中道理耐人寻味。

#### ☆推销“自信”——教练员成功的奥秘

一个好的拳师传授拳术的步骤是，第一练心性，第二蹲马步，第三才教招式。心性未磨平，马步未蹲好之前，师傅绝不传授招式，因为拳师知道，前两项基础未打好，学到的任何招式都不管用。这就如同教一个小孩子学习使用一把很重的武器，不管你如何努力地教，对方如何刻苦地学，非得等到他的力气长到能将武器拿放自如那天起，所有招式（技巧）他才能真正领悟学会。推销员心性的磨炼，主要体现在不怕客户拒绝方面，推销家对客户拒绝的态度异于常人，他们视拒绝为必然，且不影响自身情绪；推销员“蹲马步”训练，主要反映在与客户沟通的基本功方面，推销家面对客户时的态度

不同于旁人,他们总是根据对方的特点改造自己,以便尽快架起两颗心之间沟通的桥梁,然而改造自己的前提又是先认识自己。

松下集团的创始人松下幸之助,就是一个称职的推销教练员。1928年,创建不久的“松下电器器具制作所”,经过一百多次试验,终于制成可用30~50小时的炮弹型自行车用电池灯,其性能大大超过蜡烛,而且价格同使用蜡烛一样便宜。然而,出人意料的是批发商对电池不感兴趣,造成产品大量库存,资金周转困难,企业又一次面临倒闭的危险。怎么办?松下经过认真分析后,认为首先必须让消费者了解新产品的优良性能,否则,产品再好也不会变成“商品”。他急中生智,想出了一种独特的推销战术:雇用临时工,向他们反复强调新产品的性能质量绝对可靠,然后让他们向全市所有的自行车铺赠送新式电池灯,每家三盏,并且将其中一盏点亮,保证使用30小时,以示产品的优良性能。这一活动获得了巨大成功,自行车灯逐渐受到消费者的欢迎,市场迅速从大阪扩大到全国。

没有对新产品优良性能的信心,就不敢公开向市民展示其质量的绝对可靠性,推销员的自信来自对产品质量的认可。

#### ☆知己知彼——指挥官决胜的前提

第一次世界大战爆发后,输入我国的洋碱大幅度减少,范旭生先生办起了中国第一个制碱企业——永利制碱公司。第一次世界大战结束后,曾一直独占中国碱市场的英国卜内门公司急忙重返中国市场,发现这一新的竞争对手,便软硬兼施想挤垮永利,初战未捷后便想以降价销售与永利决一死战。它调来大批纯碱,以原价40%的低价在中国市场上倾销。与卜内门相比,永利的实力太微不足道了。如果降价竞争,永利就会财枯力竭而垮台;不降价产品卖不出去,资金收不回来无法再生产,永利也名存实亡,企业的生死存亡到了紧要关头。通过认真了解,得知卜内门远东最大市场在日本,因为能运到远东来的碱为数不多,现又把大量的碱运到中国,造成日本的碱市场相对紧张,而日本的三菱和三井两大财团都想在商界执牛耳,相互竞争非常激烈。三菱有自己的碱厂,而三井没有,只能依赖进口,于是范旭生迅速与三井协商,委托三井在日本以低于卜内门的价格代销永利产的红三角牌纯碱。三井感到:一不要自己的资金;二有利可图;三解决了燃



眉之急,便很快就与永利达成了协议。于是,相当于卜内门在日本销量 10% 的红三角牌纯碱,宛如一支“奇兵”通过三井财团遍布全日本的庞大销售网,向卜内门在日本的碱市场发起了进攻。就这样,质量与卜内门相同,价格低廉的红三角牌纯碱很快在全日本造成了碱跌价的影响,这一突变,使得卜内门措手不及,为了保住日本市场,卜内门不得不随之降价。由于卜内门的碱在日本的销售量远远大于在中国的销售量,这一降价使其元气大伤,而永利碱在日本的销量没有超过卜内门的 10%,价格却比卜内门在中国的降低价还高一些,损失相对甚微。最后结果是,卜内门在中国虽然处于优势,在日本却穷于应付永利的不断挑战,处于极不利的地位。被永利打蒙了的卜内门此时首尾难顾,权衡利弊,发现保住日本市场比在中国进攻永利要重要得多,故而不久便通过其驻华机构向永利表示,愿意停止在中国市场上的碱价倾轧,希望永利在日本也相应停止行动。范旭生也趁机提出,要求对方今后在中国市场上的碱价如有变动,必须事先征得永利的同意,卜内门无可奈何地同意了。

知己知彼,才能强有力地以其人之道还治其人之身。

### 第三节 营销战略

#### ——不断变革才能适应瞬变之市场



(革)

题解：上卦兑三代表营销服务系统；下卦离三为火、为闪电，象征穿越时空的长远策划。故本卦代表企业的长远营销策划，与营销战略对应。

革



64 卦象图之革——冶炼之象



䷰，上卦兑为毁折、为金（秋金杀伐之气为毁折，故兑为秋为金）；下卦离为火，金得火炼而成器，冶炼之象。又，兑䷹为泽，离䷲为火，下互卦巽䷸为风，为借风势火烧大泽以成良田之象（“以火焚泽，治地以种”在古代是非常普遍之事）。革，《说文》：“革，兽皮治去其毛，革更之。”“观革之古文，乃双手治兽头、角、足、尾之形，”“革之本义为革除、更改，名词则为皮革”。冶炼革除的是矿石中杂质，火烧大泽革除的是泽上杂物，二者皆与革除兽皮之毛相似，故本卦以“革”命名。

好钢是一次次锤炼的结果，好方案的出台来自一次次优选，尤其是事关重大的战略方案。**冶炼，火候的把握非常重要；方案出台，时机的掌握非常关键。**故而《革·卦辞》曰：“革。己日乃孚。元亨利贞，悔亡。”就是说：“己日收获（成功），春夏秋冬的因素皆要考虑，如此才能没有过错。”“己”在十天干中排在第六位，己日乃每十天的第六日，与现今“黄金分割——0.618”相类似，暗指冶炼火候把握的时机，故言“己日乃孚”。

古之冶炼者，无不将自然气候诸因素充分考虑进去。故而，营销战略的出台，一定也要充分考虑社会大环境的诸多市场因素，及时调整冶炼措施、把握出台（实施）的最佳时机。

### ☆跟着市场变——长城葡萄酒畅销之谜

长城葡萄酒有限公司，利用独特优质的水资源生产出了优质酒。他们生产的“长城牌”干白葡萄酒获得过国家金质奖、西班牙马德里第三届酒类饮料评比会金质奖、英国伦敦第14届国际评酒会银质奖、法国巴黎第12届国际食品博览会金质奖等。他们成功的诀窍就在于能因变制胜，“市场变我跟着变，我变也要使市场为之变”。

该公司有一种大曲白酒，他们在营销中，根据不同地区消费者对酒的习惯称呼，分别起出几种名称来，销往河南的叫“龙潭陈曲”，销往内蒙古的起名叫“龙潭老窖”，本地经销的就叫“沙城大曲”。他们还根据不同消费者的不同需求，分别推出38度、55度、60度等不同产品的酒。38度酒满足知识分子阶层需要，55度酒推向工矿企业，60度酒推向农村，如此等等，把公司办得红红火火。

## ☆随机应变——鲍洛奇出奇制胜击败竞争对手

推销大王鲍洛奇,年轻时代就已显露出他非凡的推销才华。

一天,鲍洛奇在街上卖水果。他的水果摊就设在杜鲁茨城最繁华的街道上,周围有很多水果摊,大家都使出浑身解数拼命拉顾客,竞争非常激烈。这里原来的霸主是鲍洛奇对面摊位的“大个子”。“大个子”不仅摊位大、品种齐全,声音也特别深沉有力,再加上他高大的身材和殷勤的服务,生意一直很兴隆。然而自从鲍洛奇来了之后,“大个子”的霸主地位开始摇摇欲坠。正当鲍洛奇为他的胜利洋洋自得之际,贝沙连锁店贮藏水果的冷冻厂起火了,等到大火扑灭时,18箱香蕉被火烤得有点发黄,皮上面还沾了许多小黑点。贝沙先生将这些香蕉交给鲍洛奇,让他降价出售,只要能卖出就行。

第二天,他推着这些被火烧过的香蕉去摊位,任凭他竭力向顾客解释香蕉只是外表不好看,吃起来可是绝对顶呱呱的,就是无人接受这些“丑陋的家伙”。收摊后,鲍洛奇又仔细检查了一遍香蕉,发现不但没有变质,相反还有一种特别好闻的味道,这是由于香蕉被烟熏火烤的缘故,于是他灵机一动,计上心来。

第三天一大早,当“大个子”来到摊位时,他发现鲍洛奇已经在那里高声叫喊:“快来看呀!最新进口的阿根廷香蕉,南方风味,全城独此一家!大家快来买呀!”很快,摊前就围了一大群人,大家好奇地盯着黄中带黑的“阿根廷香蕉”,颇有些举棋不定。于是,鲍洛奇便大吹特吹这种“阿根廷香蕉”是如何如何风味独特、名声显赫;他又是如何费九牛二虎之力才搞到这种“最新品种”的。终于有一位小姐跃跃欲试,鲍洛奇不失时机地赶忙说:“请您尝一下,我敢保证,您从来没有尝过这样美味的香蕉。”说着,鲍洛奇殷勤地将一只剥了皮的香蕉送到她的手上。“嗯……确实有一种与众不同的香味,我来10磅。”鲍洛奇一边收钱,一边向人群大声喊道:“这样美味的‘阿根廷香蕉’只卖一毛钱一磅,你们难道不想尝尝吗?我们这次进货不多,只有这几箱,大家不买,过了这个村就没有这个店了。”有了那位小姐带头,再加上鲍洛奇的鼓动,大家纷纷掏钱“尝鲜”,很快,18箱香蕉便以高出市价近一倍的价格销售一空,甚至还有许多慕名前来购买“阿根廷香蕉”的人们不得不失望而归。

#### 第四节 售后服务—— 随时征求意见准备开发新产品



(随)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦震☳为雷、为大路，象征开创新局面的生产（科研）。故本卦代表企业与营销直接相关的安装调试、售后调研，与售后服务对应。

周易式管理



64 卦象图之随——浮云之象

䷐,上卦兑☱为云(古之农耕依赖天时,见云要降雨当然高兴,故兑为悦、为云),下卦震☳为动,云彩飘动之象;上互巽☴为风、下互艮☶为止,有风则动、无风即止之象;综合观之,浮云之象甚明。随,《说文》:“随,从也。”可引申为随从、随行等。浮云之形迹随风而定,以天运为家,故本卦用“随”命名。

俗话说,随遇而安,浮云的生存之道就是随风而行,故《随·卦辞》曰:“随。元亨,利贞。无咎。”就是说:“非常亨通,利于贞问之事,没有灾祸。”《周易》提倡“天人合一”,讲究的是顺其自然、随机应变,“随”卦是这一观念的具体体现,故它的卦辞最好(与首卦“乾”一样),表明其“顺其自然”的原则适合任何领域,掌握了它你就会战无不胜;达到了这一境界,你才能成就大业。

中国还有句俗话说叫“入乡随俗”,推销员推销产品犹如父母出嫁女儿,产品出售后是否入乡随俗,也是我们值得关注的问题,这就是产品的售后服务事宜。售后服务好坏,能否使购买商品的消费者满意,也是企业经营成败的重大问题。通过售后服务,创立企业信誉,扩大影响,争取主顾,使主顾对商品建立安全感、信任感,诱发其连续购买的欲望和行为,使其成为永久顾客,同时又可依据顾客建议提出新产品开发意见,为企业的长远发展解除后顾之忧。

#### ☆用直升机运送小配件,凯特公司赢得售后信誉

美国凯特皮纳勒公司是世界性的生产推土机和铲车的公司,它在广告中说:“凡是买了我们产品的人,不管在世界哪个地方,需要更换零配件,我们保证在 48 小时内送到你们手中,如果送不到,我们的产品就白送你们。”他们说到做到,有时为了把一个价值只有 50 美元的零件送到边远地区,不惜用一架直升飞机,费用竟达 2000 美元。无法按时把零件送到,就真的把产品白送给用户。企业还根据不同情况,设立技术服务网点上门服务,帮助安装调试,在开展技术咨询和配套服务工作时征求客户对产品的使用意见。在企业内部建立产品销售档案,根据用户使用的反馈情况,提出修改或革新建议。由于信誉高,且注重新产品开发,这家公司历经 50 年不衰。



### ☆及时建立公认安装站,摩托罗拉产品独领风骚

摩托罗拉的创始人保罗·高尔文,1928年在芝加哥创建“高尔文制造公司”,1930年公司向市场投放了他们生产的第一种型号的汽车收音机,新产品的商标确定为“摩托罗拉”。新产品受到了极大的欢迎,摩托罗拉也得到了“美国最好的汽车收音机”的盛誉。

然而,汽车收音机的安装程序极其繁杂,由此引起的怨言不断从用户方面反馈过来,这大大影响了摩托罗拉的信誉。有个经销商甚至愤怒地骂道:“我们这里没有人知道怎样才能把收音机安装在汽车里,如果没有人会安装他们,那么我们怎么才能把这混账东西卖掉呢?”高尔文立即将公司成员组织起来开会,商讨应该如何解决这一问题。会议最后决定建立一个“公认的摩托罗拉安装站”。决议很快便得以落实,几年后,在全国范围内发展起一支能够熟练地安装汽车收音机的大军。这保证了摩托罗拉产品迅速打开局面,在市场竞争中独领风骚。

### ☆以顾客要求为指南,本田公司产品保持最优化

在“营造一个迷恋‘本田’的美国”的战略实施过程中,本田公司采取了多样的策略,多渠道地向美国市场渗透,最终走向成功,其可取之处不一而足,最主要的仍然归功于“顾客为上,质量取胜”的企业理念。本田总是首先倾听顾客的意见,然后遵照顾客的意见去生产汽车,它是在按照美国消费者的嗜好行事。

本田还坚持经常向销售店征询反馈信息。那些销售店的经理们,总能及时地和销售职员们通电话,而全体销售干部,又都是经常到销售店里去访问。他们联系密切,并能够不断地从常和顾客打交道的人们那里得到反馈信息。公司的工程师和生产经理们也都常常要到美国各地去出差考察,以便于倾听顾客们的意见。他们经常到销售店去打听、询问:“你还需要什么?”“对这件事你怎么想?”“要怎么办,车才能更好地卖出?”等。在日本国内的工程技术人员和生产经理们,为了加强对顾客的心理了解,作为业务实习的一环,要求每个人,都必须到基层销售店去工作6个月。

本田公司始终把注意力放在提高质量和满足顾客要求这两个焦点上,不断根据市场反馈信息,完善自己的工艺,力争推出最优化的产品。这也是本田产品在世界市场上经久畅销的主要原因之一。

## 第五节 营销培训

### ——要注重“悦而不过”之训练



(大过)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦巽☴为风、为木，象征企业的人才成长。故本卦代表企业营销人才的培养，与营销培训对应。



64 卦象图之大过——水灾之象



䷛，上卦兑☱为泽水，下卦巽☴为草木，泽水淹没草木，水灾表现之象；兑又为金（见上节）、为毁折，树木被砍伐，水灾根源之象。大，初义为大小之大，又通“太”；过，金文之形象行经于道途，有经过、度过之意，引申为过度、过越、过分、过失等义；大过，有“大过于小”之意，又有“事过其度”之意。观本卦象，为四大二小（阳刚之爻为大，阴柔之爻为小），“大”远远超过了“小”，此为用“大过”命名理由之一；草木需泽水滋润，然泽水淹没草木则实属过度，犹如两性相悦本有益于生命，然房劳过度则导致灾咎一样，此用“大过”命名理由之二；故本卦以“大过”命名。

“事过其度”没有统一标准，以不堪其重为极限，就像支撑房顶的正梁，再好的木料遇上过重的房顶也会被压弯，这样的房子还是快快离开的好。故而《大过·卦辞》曰：“大过。栋桡，利有攸往，亨。”就是说：“房梁弯曲了，利于离家外出，这样做事亨通。”

物极必反，任何事物的存在都有一个“度”，超过了这个“度”，事物就会发生变化，甚至走向它的反面。商品之营销也是如此，我们设法取悦于顾客，让其接受我们的商品，然而如果我们一味地讨好对方，过分夸大商品的益处，其结果往往适得其反。取悦顾客的方式方法很多，为此著书立说者不少，对此大讲特讲的讲师更多，然对其中“火候”把握的奥秘，却没有人讲得清，也许这些属于“只能意会无法言传”的范畴，故而对“悦而不过”的实际训练也就成了营销培训的主要内容。

#### ☆把握取悦顾客火候，“侃爷”推销成功

王先生是一位相当不错的推销员，活泼机敏，以能言善道著称，他知识广博，说话总是娓娓动听，常常激起顾客的购买欲。有一次，王先生和同事小张一起去游玩，在路上推销成功，于是与顾客签订条约。“百闻不如一见”，小张总算见识了王先生的“侃术”。只见他和那位先生谈论射击十分投机，俨然一名射击行家。可相知这么久，还从未听说过王先生会射击。事后问他：“没想到，你的射击知识还挺丰富的。”“不要臭我啦，我上次来时看见他家枪架上有一支散弹枪，还有国际射击场的纪念杯，便临时抱佛脚，强化学习的。”有的同事批评王先生是“侃爷”、“道听途说”、“现买现卖”，可在推

销方面,他还真是一个无人不知、无人不晓的推销员。这次出游,小张受到了一次很好的培训。

王先生的成功,其一得力于他取悦有术,当他得知对方爱好“射击”时,便强化学习这方面的知识,以便再与这位顾客见面时找到共同有趣的话题,拉近二者距离;其二是他对“悦而不过”的把握游刃有余,恰到好处、见好就收,临时强化学习与长时间学习加实践的差距毕竟很大,若稍微得意忘形说走了嘴,引起对方反感,就会前功尽弃。那位小张若只知其一不知其二,是无法将王先生的“侃术”学到手的。





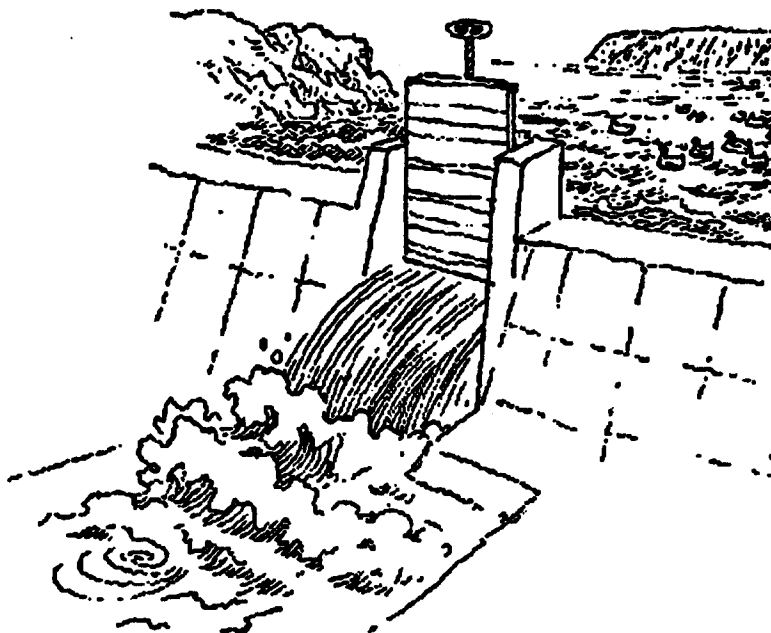
## 第六节 价格调整 ——摆脱困境的公开武器



(困)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦坎☵为水、为江河，象征企业的资金流动。故本卦代表企业营销的资金变动，与价格调整对应。

困 象



64 卦象图之困——水库之象

䷮，上卦兑☱为泽、为静水，下卦坎☵为河、为流水，上方水静不动、下方有水流出，水库之象。困，金文之困，乃束柴之形，为捆绑、束缚之义，观古文之困，“象木止于颠，不可再进”，有穷困、困厄之义。水库为困水之所，故本卦以“困”命名。

人生多穷困，但若明白穷困是自己造成的，你就会摆脱潦倒的厄运。穷则思变，困而发奋，逆境出人才。文王拘而演《周易》，仲尼厄而作《春秋》，屈原放逐乃赋《离骚》，左丘明厥有《国语》，孙子膑脚《兵法》修列……自古英雄多磨难。所以困境对能成就一番大事的人来说，没有什么不好，只要你对自己的承诺不失言，不管别人怎样去评说。故而《困·卦辞》曰：“困。亨。贞大人吉，无咎。有言不信。”就是说：“亨通，对大人物来说是吉利的，没有灾祸，不要轻信他人所言。”

无形的大自然有着自身的运动规律，当我们的行动与它的规律不合拍时，就会被它所困。市场的发展变化也有其固有规律，当我们的产品价格与它不相符时，就会出现产品滞销，此时，惟有及时调整价格，适应市场变化，方能摆脱困境，走出产品滞销的沼泽。

#### ☆降价销售，使“咏梅”展开腾飞的翅膀

无锡无线电五厂是生产咏梅牌袖珍收音机的集体企业，厂长王瑞良经营之道就是降价。他认为：低利润是激发干劲、提高质量、扩大生产、提高产品竞争力的催化剂。一次王瑞良专程来到北京东风市场，到无线电柜台前追寻小“咏梅”的命运。只见一连几位顾客向营业员打听袖珍收音机的价格，却没有一个购买的。王瑞良沉思了一会儿，走进了东风市场经理办公室，经理对他说：“袖珍收音机有它的优越性，只要适当降降价，做到质量好、价格巧，就一定有销路。”当时小“咏梅”经三次降价，已由二十多元降到十元零五角，为了让它走出柜台，王厂长当即决定削价五角，这一招果然吸引了东风市场，当即订货10万台。后来，王瑞良把全国各大商店的采购员请到无锡，当场宣布降价为九元七角，许多商店纷纷与厂方订了货，只降几角钱，竟使无锡无线电五厂展开了经济腾飞的翅膀。



### ☆提价销售,“三星”白糖迅速占领国内市场

1953年6月,韩国“三星”财团的创始人李秉哲成立了“第一制糖工业株式会社”,第一制糖厂在试运投产的当天(11月5日),李秉哲就把生产出来的6300公斤白糖拿到釜山市去卖,当时进口白糖每斤的价格已上涨到300韩元,而第一制糖厂的白糖每斤只卖48韩元,价格是相当低廉的。尽管第一制糖厂生产的白糖质量和色泽同国外进口的白糖差别不大,价格也如此低廉,但在投售初期,消费者的反映却不怎么好。经过市场调查,李秉哲发现主要原因有二:一是受当时不相信国内产品风气的影响,许多消费者不相信国内产品的质量;二是售价过低反倒使人产生一种怀疑心理,就连经销商都武断地说:“便宜没好货,质量肯定不如进口的。”后来,李秉哲改变了销售策略,把每斤白糖的售价从48韩元提到100韩元,这样一来,销量果然有了增加。再加上转入正式生产以后,产品质量逐步提高,第一制糖厂生产的白糖被越来越多的消费者承认,销售量大增,到1954年就迅速占领了韩国市场。

## 第七节 营销档案管理 ——安全销售的终身伴侣



(咸)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业销售的安全措施，与营销档案管理对应。

守味



64 卦象图之咸——进食之象



下篇 第二章 兑二

䷞,上(外)卦兑☱为口、为毁折,下(内)卦艮☶为山、为石、为牙齿(牙齿如石硬、似山状),上互乾☰为圆,下互巽☴为入,咀嚼进食之象。咸,《说文》:“咸,皆也,足也。”咸字本象征人持戈以卫口(城郭),古代战争需要全体男性参与,故咸之初义即为皆、足(全、尽)等义。人类进食之物源,几乎遍及全部的动植物(汉字简化后,咸兼有“盐味”之意,而食盐又是今日进食之不可少者),故本卦以“咸”命名。

食色性也,饮食和性爱是人的两大本性。饮食是单个生命存在的根本,性爱是人类生命延续的基础,二者皆为人类生活之必需,故而两情相悦与进食有诸多相通之处。咸,为无心而感(“感”字去掉下面的“心”即为“咸”),两情相悦以“无心”(不带任何主观色彩)之自然流露为最佳,这样的感情最为可靠,与能使自己产生如此感情的人为伴侣当然最理想不过;咸卦,上兑为少女,下艮为少男,少男少女最易“心有灵犀一点通”,产生真挚的爱慕情感,故而《咸·卦辞》曰:“咸。亨,利贞,取女吉。”就是说:“亨通,利于贞问,娶女成婚吉祥。”

《咸·彖传》:“咸,感也。”虽说“异性相吸”,然并非少男少女遇到一起都能相感而悦(兑上、艮下组成“咸”,而兑下、艮上组成的卦却为“损”),男女相感而悦的前提是互为所需,也只有这样的相感才能持续长久。企业和雇员之间恰如这种“异性相吸”:企业出钱雇用人力,职员纳薪为企业出力。然而,当彼此的需要差距过大时(犹如男女二人的差异太大),这种吸引力就会变到不足以维持纽带关系的程度,于是,相互“炒鱿鱼”的现象就会发生。

营销活动是企业竞争的主战场,营销人员的忠诚度决定着营销大战最后的成功与失败。如果把营销人员比做将领,那么他手中掌握的客户就如同下属的士兵,为了很好地控制使用好将领(营销人员),且不因他的背叛给企业带来更多的损失,设法掌握他手中的士兵(客户)情况是非常必要的,这就是我们经常谈到的“营销档案管理”的问题。营销档案即营销人员自身和他们手中客户的有关信息情况,犹如军队经常采取“将领之间换防”、“直接与士兵进行特殊对话”等安全防范措施一样,营销档案的管理也应时常对营销人员(尤其是高层人员)进行调动,以及通过特殊手段使企业与客户之间建立非人为的沟通桥梁。

☆商场如战场,间谍战在营销活动中处处可见

据《大败局》一书披露,1995年8月,三株公司专门发出一个编号为第25号的关于《三株公司信息工作规范》的文件,文件要求:

根据信息,进行系统分析,结合当地实际情况,出对策(例如,对其违法广告进行举报、对其义诊活动进行破坏等)。特殊使命:

1.与各地区经理紧密配合,通过我们的公共关系,通过种种手段拉拢、瓦解竞争对手的公共关系,使其为我们服务。

2.力争在较短的时间内,在对手的内部建立“线人”。①对竞争对手内部人员进行耐心细致的调查,寻找合适人员,通过直接、间接方式,联络感情、施以恩惠、建立长期关系,为我们提供对手的内部信息;②针对部分竞争对手有关招聘启示,派人应聘或通过他人介绍进入对手内部任职,建立我们自己的情报员。

从这些充满了敌意和战斗气息的文件,我们可以窥见20世纪90年代中期中国保健品市场竞争之惨烈和戏剧化。



## 第八节 营销俱乐部 ——荟萃营销精品的展厅



(萃)

题解：上卦兑☱代表营销服务系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业中众人相聚。故本卦代表企业营销人员的会聚之处，与营销俱乐部（营销信息交流中心）对应。

萃



64 卦象图之萃——聚集之象

䷬，上(外)卦兑☱为泽、下(内)卦坤☷为地，上泽下地，泽在地上，为众水汇聚之所，聚集之象一也；外泽内地，地在泽中，泽中之地，草木滋茂，鸟兽栖之，聚集之象二也。萃，观古之萃字，像草之丛聚，有盛象。《说文通训定声》：“萃，草聚貌。”无论是泽中之地，还是地上之泽，皆有聚集之象，故本卦以“萃”命名。

萃，上兑为悦，下坤为众，故萃又有民众喜悦之象。能使民众喜悦的事，自然是争先恐后；能让民众喜悦的地方，自然是越聚越多；所以，萃卦又象征萃集贤才。聚集贤才，如何表达诚意与众人沟通非常重要，如果沟通效果理想，就能把更多的人团结在自己的周围，待时机成熟干一番大事业。故而《萃·卦辞》曰：“萃。亨，王假有庙，利见大人，亨，利贞。用大牲吉，利有攸往。”就是说：“亨通。大王来到宗庙祭祀，利于显现大人之威德，亨通，利于贞问。用大牲畜作祭品来表达诚意，利于外出做事，定会有人追随。”成就大业，需要聚集各类贤才；实现自我价值，需要聚集各类知识。一个人的活动空间有限，一个人的时间有限，一个人的能力和经验更是有限的，但每个人的成就感却是无限，社会潜伏的不利因素也是无限，故而如何寻求真诚的帮助与合作，便成了每位有志之士的宿愿。对营销人员来说，营销俱乐部似乎可以起到这个作用，而对企业决策者来说，经常光顾这样的俱乐部，有助于对营销人员的了解与掌握，百利而无一害。

#### ☆美国“推销员互助俱乐部”简介

据《市场经济企业竞争手册》介绍：美国“推销员互助俱乐部”是一个彼此交换顾客名单的组织。该俱乐部是由保险、广告、事业、机器、出版、电器、装潢、保安、印刷、赠品、银行、房地产等十几种不同行业的推销员所组成。定期聚会，彼此免费提供生意的机会与准顾客的名单。由于每一行业限定一人参加，彼此不同行，利害不冲突，基于互惠的原则，大家都坦诚地交换情报与顾客。

“推销员互助俱乐部”一周聚会一次，并且定在周一中午以聚餐方式进行。星期一是一周的开始，会员们彼此取得准顾客名单之后，可在那一周内迅速采取行动。他们制定了下列规章：





①每人发言十分钟,提供情报与准顾客,其他人不得插嘴,会议以两小时为限,若需详尽资料,会后个别讨论;②每一位会员均须保证其产品与服务令顾客满意;③须准时参加聚会,迟到罚钱,缺席若干次后,开除会籍;④会议中任何资料不得泄露给外人;⑤不得邀请非会员参加聚会。

通过这一利人利己的“互助俱乐部”,每位会员能在其他会员的帮助下,对准顾客的习惯与需要有一个深入的了解,故可收到事半功倍之效。而每一会员的业绩,也因为准顾客名单大增,皆都增加十倍以上。

## 第三章 离☲——企策文化系统

### 第一节 策划中心 ——撒网捕“愚”的奥秘



(离)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦离☲为火、为闪电、为日、为目，象征美丽和光明的呈现。故本卦代表企业的策划、形象，与策划中心对应。



64 卦象图之离——用网捕获之象



下篇 第三章 离

䷝,上(外)卦离☲为网(高中虚,可引申为多孔之网),下(内)卦离☲为鱼(离外刚内柔像外有鳞甲之鱼)、为飞鸟,网中有鱼、有鸟,用网捕获之象。离,观甲文、器文、篆文之离,均像以网捕兽鸟之形,可见“离”之初义为用网捕获,后来演绎出“离别”之义,盖捕获乃迫使鱼儿离开水乡、鸟兽别离山林之举,故本卦以“离”命名。

《周易·系辞传下》:“作结绳而为网罟,以佃以渔,盖取诸离。”(佃,音 tián,耕种田地、打猎)。离䷝,卦形如网罟(离中虚,上互卦兑☱为口像网眼,下互卦巽☴为网绳),是对上古以网为工具捕获猎物的类象描述。根据所发现的史前时期人的遗物以及最早历史时期的人和现在最不开化的野蛮人的生活方式来判断,最古老的工具就是打猎和捕鱼的用具。

《离·卦辞》曰:“离。利贞亨。畜牝牛,吉。”就是说:“利于贞问,亨通。畜养母牛,吉利。”离卦寓意用网捕获,将其剩余畜养起来备用是很正常的事。“养母牛”,自然是由于母牛能产崽的缘故。再者,养牛要用网状篱笆合围,这与离卦象意非常一致。

旭日东升,那万丈光芒犹如一张金色的大网,撒向大地每个角落,使所有的生命都投入它的怀中;人类伊始,文化与科技之火犹如一张无形的大网,使渴望现代文明的心灵聚在它的门下。人类的进步,离不开火的贡献;企业的发展需要更多智慧的火焰。阳光,给万物带来无限生机;企业文化,使人们的创造力更加辉煌。

### ☆撒网捕“愚”——最佳策划来自巧妙的智慧组合

一次,有位朋友问及“如何才能成为一个优秀的策划大师”?笔者的回答就是一句“撒网捕愚”。这位朋友起初一愣,进而点点头,自然他明白了这个“愚”字的真正含义——大智若愚。“撒网捕愚”包括纵横两种形式,纵的方面比如:今天捕到“一块砖”、明天捕到“一片瓦”、后天捕到“一方木”……天长日久,你就可以营造“高楼”了;横的方面比如:我捕到“一块砖”、你捕到“一片瓦”、他捕到“一方木”……众人相聚,就可以构筑“大厦”了。

20世纪之前,科学家们大都是单枪匹马地干,有许多科学家还一人纵横驰骋在好几个科学领域内。例如,牛顿、伽利略等既是物理学家、天文学

家和数学家,同时又是哲学家。但是 20 世纪以来,由于学科门类的骤增,学科知识的深化以及科学技术的复杂,搜智集慧的运用十分广泛。

日本发明学会的丰泽丰雄主持了一次会议,就酒井的玩具狗组织讨论,题目是这种玩具狗与其他什么组合,能制成大众喜爱的新产品。会上提出了许多方案:“今年是狗年,可以做一个狗衔着日历的玩具。”“做个小狗放在人造卫星的模型里。”“做一个哈巴狗大小的狗。”“做两只小狗放在塑料提篮里。”……最后从中挑选了两个方案。同样是玩具狗,比原来的销售额提高了三倍。不仅是受人欢迎的优秀产品,而且成了奄奄一息的酒井玩具店的“救世主”。

英明的决策依赖及时准确的各类信息,智慧的深广有赖对各种信息的占有程度,在当今的信息爆炸时代更是如此。某房地产开发公司的一个分公司老板曾这样说:“我的分公司,其实就是一个信息搜集公司。我是老板,手下就两三个人。我们的工作就是及时了解政府可能参与投资的大项目的动态:哪里可能修铁路,议到什么程度,何时开工,先修哪一段;哪里要建大企业,有关基础设施如道路的具体走向等。这些信息对于房地产投资非常重要,能准确地指示哪里地价最可能急剧上涨。”

#### ☆企业文化以德为根,企业管理以人为本

笔者曾同许多企业管理者谈论“仅靠西方管理制度做不好中国企业”的话题,认为“企业文化是一个企业的灵魂”、“要振兴民族企业,首先要重塑民族魂”、“中国传统文化博大精深,是提炼当代企业文化必不可少的矿藏”,令人遗憾的是,多数当事人对此不以为然。不料,笔者却在《与 100 名老板对话》一书中找到了知音,他就是海南航空集团公司董事长陈峰。故此,将他的谈话摘录于此,作为对该篇的补充。

“仅有西方管理制度绝对做不好中国企业。就像大家都是黄埔军校出来的,有人打仗能赢有人就总失败。MBA 是基本管理术的总结,很有用,但是谁来运用,则有‘运用之妙、存乎一心’的问题,还有他们的德和操作水平的问题,需要修身明事理,懂得人道和做人的学问,学会做人才能驾驭方法。”“中国文化的实质内涵就是儒道释三家一体的精粹,其实就是人,人道和做人的学问,核心又是德,任何事都要人来做,任何人又都有做人的标



准,中国文化本身就是一种做人的教育,其中的精粹我们认为对于做好企业是大有裨益的。”“在管理当中,需要一种除了机制以外的一种东西,这就是一种文化。在发展过程中,各个企业的环境的不同导致所需要的文化是不同的。美国企业也有企业文化,创新务实是它的特点,但能够长久持续的东西,不同的国度、不同的民族都不一样。我们的企业文化,是依据中国传统文化提炼出来的,适合中国人的需要,我的基本理念就是,管理就是管人,管人就是管心。企业管理无非就是如何管住员工的心,使员工最大程度地发挥他们的智慧才能。”

#### ☆离卦爻辞阐述的企业文化模式

离卦爻辞	文化模式	主要内涵
上九:王用出征,有嘉折首,获匪其丑,无咎。 (率兵出征,立功受奖,俘获异己,没有灾祸)	篝火型	因地制宜, 与自然合拍
六五:出涕沱,戚嗟若,吉。 (痛哭流涕,悲伤叹息,得以幸存就算吉利)	灯光型	战胜黑暗, 要自强不息
九四:突如其来如,焚如,死如,弃如。 (突如其来的灾祸,烧啊,杀啊,扔啊)	闪电型	以奇制胜, 与时间赛跑
九三:日昃之离,不鼓缶而歌,则大耋之嗟,凶。 (夕阳西下,不再敲缶而歌,哀叹年事已高,凶)	夕阳型	正视劣势, 有忧患意识
六二:黄离,元吉。 (金黄色光芒普照万物,大吉大利)	旭日型	生机无限, 可大展鸿图
初九:履错然,敬之,无咎。 (步伐错乱有失足之虞,谨慎摸索前行则无咎)	火把型	谦虚谨慎, 一步一脚印

#### 1.火把型:从“脚夫”走向顶峰——日本“佐川捷运”

被称为货运大王的佐川清,是靠做脚夫创建佐川捷运有限公司的。创业伊始,赤手空拳的佐川清每天清早便出去到各批发商处询问“要不要脚夫”,但始终没有生意。然而佐川清坚定一个信念:那就是“不给我生意做的是今天的客人,给我生意做的是明天的客人”。就是凭着这种信念,佐川清在遭遇数不清的失败后,终于在开业后的第45天,获得了他的第一次成功。

日本式的管理风格是以精细、严格著称的,而佐川捷运的管理几乎接近严酷。公司的座右铭是“迅速、确实、谨慎”,公司的“社旨”是:“贯彻顾客第一主义;奉献于区域社会之发展;以负责和诚意为使命。”佐川清要求所有员工在工作中体现座右铭、社旨中要求的精神,如果有人违背了这种精神,就会受到责罚直到开除。

做一名合格的佐川捷运员工是十分了不起的,并不是每位新进入该公司的员工立即就能做到这一点,他们要经受严格的训练。在培训教室里,学员们进行公司座右铭、社旨、“脚夫五则”、“佐川捷运行动十训”、“安全驾驶十训”等的学习,他们被要求大声地朗读,最终的目的是要铭刻于心。

正是这种勤奋的“脚夫”精神,佐川捷运迅速发展成为日本商业运输业第一,佐川清也从“人力脚夫”登上“货运大王”的顶峰。

## 2.旭日型:蔷薇花绽放,“蔷薇系列”彩电闪亮登场

1968年前后,三洋电机在大阪到东京的新干线铁路附近建成了一个新彩电厂,然而招收工人却成了一大难题。许多人认为,这种乡下地方不会有什么好工厂,担心去后受罪。井植薰想起了蔷薇花,他认为蔷薇花既有大富大贵的贵族气质,又有不屈不挠的平民气概,而且四季常开,清香宜人。每当看到那在阳光下随风飘动的婀娜姿态和绚丽色彩,心情总觉得格外舒畅。于是他号召大家一起种蔷薇,在工厂的院子里,一气种下了50000株,远远看去简直是一片花的海洋。同时工厂修建了设施良好的职工宿舍。这一招果然灵验,初次到厂的女孩子一见到工厂的面貌,心中满是喜悦。消息一传十、十传百,应聘而来的人一天比一天多。后来,井植薰还用蔷薇花把一列火车装扮得绚丽多彩,作为接姑娘们到厂的专列。这列专车被命名为“蔷薇专列”,新来的姑娘一到工厂,就由井植薰陪着在工厂的四周种植蔷薇,把工厂装扮得更美丽,这个彩电厂因此也成了“蔷薇园工厂”。1969年工厂正式投产,井植薰特地将生产出的彩电称为“蔷薇系列”。看彩电当然希望它能显现真实而绚烂的色彩,而鲜艳的色彩自然会使人联想到花。“蔷薇系列”彩电就凭着这种花的联想,出奇制胜地赢得了广大客户的心。



### 3. 夕阳型：有备无患，水库式经营使松下稳步发展

美国玛丽·凯化妆品公司的企业精神是“大黄蜂精神”。大黄蜂不理睬自己的翅膀太软、身体太重而仍然不停地飞。“大黄蜂精神”主要体现在销售方面的开拓创新，因为展销会是在众目睽睽之下进行的，一旦失败就会臭名远扬。因此，公司最需要敢于在光天化日之下，用软弱的翅膀载着笨重的身体去飞翔的“大黄蜂精神”。笨鸟敢飞，是因为它已为弥补劣势做了足够的准备。与此相仿，松下幸之助的“水库式经营”，也是充分认识到企业劣势的“有备无患”。

第二次世界大战后，日本许多企业实行“负债经营”，有的企业负债为自身资本的几十倍。景气时，企业的日子还过得去，一旦不景气，许多企业则因负债过多、资金周转困难而倒闭。针对这种情况，松下幸之助提出了著名的“水库式经营”思想。

所谓“水库式经营”，就是在企业经营的各个方面都要留有余地，有备无患。例如，因企业发展需要而向银行借钱时，本来1万元即可满足需要，他却借2万元，然后将其中的一半存入银行，使高利息借款变为低利息存款。这种违背经济学常识的做法，当时很多人难以理解。然而松下坚持认为，这样做是上算的。将这笔存入银行的钱当做“保险金”，以防万一。

### 4. 闪电型：趁热打铁，世界大赛使本田迅速赢得市场

被称为摩托车大王的本田宗一郎，总是对他的部下强调“分秒必争”的重要性。他曾说：“许多人把事业的要素归纳为资本、劳动、经营这三者，而把最重要的因素——时间给疏忽了。不管何等卓越的创新和发明，在迫切需要它时不能提供，它就毫无价值。”

1954年，本田技研总公司和宗一郎并未完全摆脱困境，但他却力排众议，宣布将参加在英国举行的国际超一流摩托车大赛——TT大赛。1958年双缸125CC、四缸250CC的第一号赛车终于研制成功，1959年公司首次参加TT大赛，125CC的赛车获得第6名。1961年，本田摩托车一举囊括了TT大赛的50CC、125CC和250CC三个级别的第一至第五名，夺取了这场比赛的绝对优势。宗一郎成功了，本田公司的技术水平也在世界上赢得了信誉。在获得TT赛车冠军后，他又确立了在世界最高水平的F1汽车大赛上夺冠

的奋斗目标。“功夫不负有心人”，宗一郎在饱尝了挫折的痛苦之后，终于在1965年获得了成功，为本田在市场上的夺魁奠定了基础。

### 5. 灯光型：艰苦创业，大庆油田成为全国工业学习的榜样

国企大庆油田企业精神是“铁人精神”。大庆油田上马初期，正值我国石油工业艰苦创业时期，各方面的环境条件都是非常艰苦的，必须强调“有条件要上，没有条件也要上”。因此，需要一种“独立自主”、“自力更生”的吃苦精神，以石油工人王进喜为代表的“铁人们”正是这种精神的典型代表，故而将他们“艰苦奋斗”、“奋发图强”的事迹进行了特别宣传，借助《创业》电影的播映，“铁人精神”很快在石油工业单位得以普及，教育激励了一代又一代石油工人，同时也为全国开展“工业学大庆”的群众运动，作出了贡献。

与此相仿，日本索尼公司的企业精神为“豚鼠精神”。豚鼠在茫茫的黑夜里总是不停地挖掘，体现出了索尼公司的开拓创新精神。索尼公司提倡“干别人不敢干的事”、“永不步人后尘，披荆斩棘开创没人敢于问津的新领域”。这是一种很难确定方向、失败了外人也很少知道其艰辛的开拓，因而最需要的是暗地里持续不断地使劲的“豚鼠精神”。

### 6. 篝火型：商场变公园，令人神往

美国得克萨斯州有一家名为“东方咖啡”的饭店，顾客可步入店后的大菜园，观赏各种长势正盛的蔬菜。《得克萨斯》月刊介绍道：“……夏夜萤火虫在跳舞，人们在花园里边乘凉边品尝着佳肴，每一口都有不同的植物味，每一盘都是园中物……”菜园与饭店浑然一体，使许多顾客流连忘返，因而饭店开业后非常热闹，生意十分兴隆。





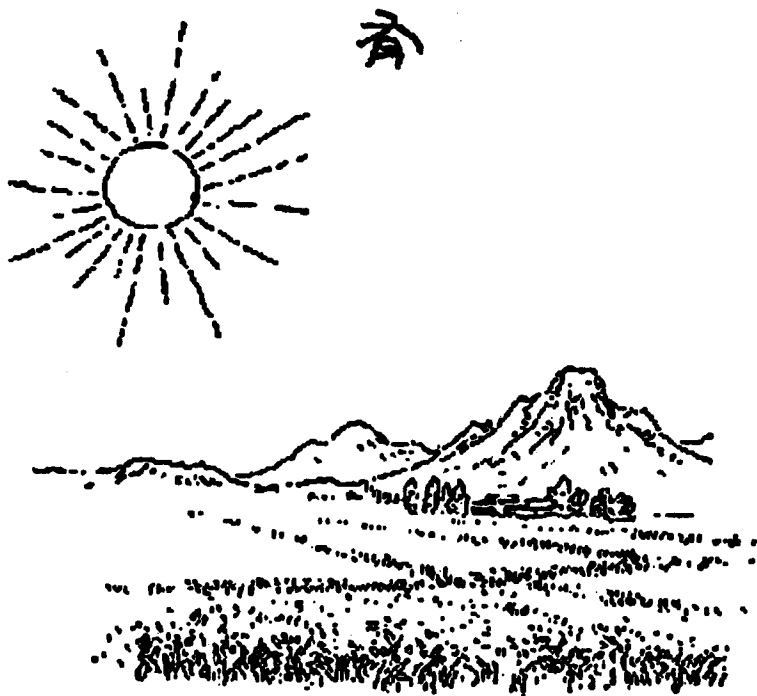
## 第二节 策划主管 ——俘获人心才能大有成就



(大有)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦乾☰为天、为首脑。故本卦代表企策文化部门的首脑，与策划主管对应。

周易式管理



64 卦象图之大有——金秋丰收之象

䷔，上卦离☲为火、为日，下卦乾☰为天，日居中天之象；上互兑☱为金秋，下互乾☰为木果、为种子，金秋丰收之象；日居中天，光芒四射，气象万千，象征金秋大丰收。有，观金文之有，又上有肉之象。林义光《文源》：“有，持有也。”由“持有”引申为取得、获得，进而引申为丰收，故大有，即大丰年，故本卦用“大有”命名。

大丰之年，自然百事通泰，故而《大有·卦辞》曰：“大有。元亨（非常亨通）。”大丰之年，也是君王俘获人心的大好时机，因为这表明他领导有方，而且得到了上天的保佑，故大有卦展示的是“欢聚一堂庆丰收”的大会场面。团结就是力量，但团结的前提是要找到一个可以凝聚力量的核心，“俘获人心”要正奇相依、刚柔有方。

在第一章曾讲到乾上离下的“同人”卦，是以“聚众人于旷野”（可简单理解为“战前动员大会”）之象阐述作为企业决策层的“首席智囊”，该怎样统一员工的认识。离上乾下的“大有”与“同人”互为交卦（上下交换所得），“庆祝表彰大会”和“战前动员大会”恰好是天生的一对，一正一奇、一刚一柔，要成就大业二者缺一不可；而“首席智囊”与“企策主管”刚好是企业首席执行官的“内助”和“外助”，前者主内重在决策，后者主外重在管理。企业要走向辉煌，“统一员工的认识”与“俘获更多人心”皆不可缺，故而“内助”与“外助”的作用皆不可忽视。

#### ☆赢得员工信赖，生产效率回转直上

美国得克萨斯州一家电视机厂经营不善，濒临倒闭。老板焦思苦虑，最终决定请日本人来管理这家工厂。日本人来到这家工厂之后，采取了两项措施，看似一些“雕虫小技”，但令美国人惊讶不已。第一，新任经理把职工们召集在一起，不是指责嘲笑他们，而是邀请他们聚首喝咖啡，还赠送给每人一台半导体收音机。经理说：“你们看看，这么脏乱的环境里怎么搞生产呢？”于是大家一齐动手，清扫、粉刷了厂房，使工厂的面貌为之一新。第二，经理一反资方与工会对立的传统，主动拜访了工会负责人，希望“多多关照”，此举使工人们很快解除了戒备心理。接着，经理不仅雇请年轻力壮的人，而且把以前被该厂解雇的老工人全部召集回来，重新雇用。这样一来，



工人们的感恩戴德之心油然而生,生产效率回转直上。7年后,这家由日本人管理的美国工厂,产品的数量和质量都达到历史最好水平。

### ☆让员工找到当家的感觉,职工持股使公司面貌一新

1959年,正当惠普公司在帕卡德领导下蒸蒸日上时,他注意到公司员工的热情似乎不高。于是帕卡德婉转地问一名检测人员,这位员工告诉他:“是的,我为在这样一个大公司工作而感到自豪。但是,作为一名员工我却没有感到自己是企业的主人。工薪的确在上升,但老板还是老板,伙计还是伙计。”听了这一席话,帕卡德陷入了深思。应该让大家都成为公司的主人,这样工作起来才会齐心协力,才会一心把公司搞好。

第二天,帕卡德在公司主持的记者招待会上正式宣布,惠普公司为调动员工的积极性,为把公司发展的巨大利益也分配到辛勤工作的员工那里,将推行职工持股计划。这就是后来风靡美国的ESOP(职工持股计划),他把公司股票分阶段按工作时间分给职工。职工作为公司主人,立即面貌一新,惠普公司销售、生产各方面均呈现出一片新气象,公司股票价格也强劲上扬。

### 第三节 品牌策划

#### ——如何让动荡的心找到家的感觉



(睽)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民之营销。故本卦代表企业产品的公众形象，与品牌策划对应。



64 卦象图之睽——渔家之象



下篇 第三章 离二

睽，上卦离☲为火、为灯，下卦兑☱为湖泽，渔火之象；离又为虚房子，兑为静水、为可停泊之水面，蓬船泊水之象；综合观之，乃渔家之象意。睽，《说文》：“睽，目不相听也。”目不相听（从），即所视相乖违也。观睽之金文，乃错乱反常、不堪入目之象意。既然是不堪入目，自然是要速速离开了，故睽又有离别之义。渔火向上与水分离，渔家蓬船，四处漂泊，颠沛流离，与“睽”之古义相符，故本卦以“睽”命名。

我们可以以船为家，但船毕竟给我们带来诸多不便，要做大事还得上岸，故《睽·卦辞》曰：“睽。小事吉。”所谓的“大”与“小”只是相对而言，对一个在江湖上漂泊已久的人来说，能找到这样一个既可遮蔽风雨又能生火做饭的处所，就等于找到了一个“家”。如今的商品市场，广告铺天盖地，使消费者产生一种战乱流浪的感觉，如果我们能出奇制胜，使那些动荡的“消费之心”，在我们的产品面前找到一种“家”的感觉，则我们的产品就不愁畅销了。

营销策划，是在产品正式进入市场之际，首先将产品形象地、直观地公诸于世，来驱动、诱发人们对产品的购买欲望。为此，企业经营者常以破坏性试验、功能性展销等方式让人感到产品质量过硬，从而达到征服用户的目的。我们常说“是骡子是马拉出来溜溜”，讲的就是这个道理。

#### ☆ 高空跌落走动正常，“西铁城”让佩戴者舒心

闻名遐尔的世界名表“西铁城”问世之初并没受消费者赏识。如何打开这一局面呢？“西铁城”发出一条令人咋舌的消息：某时将有一架飞机在某地抛下一批手表，谁拾到归谁。果然在某时某刻，一架直升飞机飞到好奇而来的人群上空，在百米高处向就近空地上撒下一片“表雨”，人们急奔过去捡表，发现这些“大难不死”的手表居然走动正常，无不为此些表的精良耐用吃惊。没多久，“西铁城”的名声大振，震动了整个钟表业。

## 第四节 市场分析 ——不能被假象所迷惑



(噬嗑)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦震☳为雷、为大路，象征开创新局面的科研。故本卦代表企策前的科研，与市场分析对应。



64 卦象图之噬嗑——市场之象



下篇 第三章 离三

䷔，上卦离☲为日，红日在上为白昼；下卦震☳为足、为龙，为走动的人群，市场之象。噬，古义为咬、啮；噬（音 hé），闭合也；噬嗑，咬啮而合也。市场乃商品交易的场所，只有紧紧咬住行情不放松，才能在交易中获利；观䷓，形似口中含物，齿以啮之而合（上下两阳爻为口之上下唇齿，中间九四阳爻为所含之物）。故本卦用“噬嗑”命名。

《周易·系辞传》曰：“日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所，盖取诸噬嗑。”就是说：“规定中午时分开市贸易，招来天下的民众，聚集天下的货物（下互艮䷳为山，象征货物堆积之状），互相交易然后散去，各自得到所需的物品（上互坎䷜为流水，‘坎中满’象征交易满意之态），此取噬嗑类市场经济交易之情也。”

社会是个大市场，各种交易皆在明暗进行，如果治理得当就没有假冒伪劣商品和欺行霸市行为存在的土壤，从而有效地制止经济犯罪案件的发生。犹如把握住市场行情才能有的放矢经营一样，掌握了充分证据才能有效地打击犯罪活动。故而《噬嗑·卦辞》曰：“噬嗑。亨，利用狱（亨通，利于处理刑狱之事）。”

市场变幻无常，可以使人发财致富，也可以使人两手空空。功夫全在能否驾驭，而驾驭的前提就是对行情要有充分把握。

#### ☆以史为师，李嘉诚对香港经济作出正确判断

唐太宗李世民曾有过著名论述：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”现在是过去的延续，未来是今天的继续，分析现在、展望未来，一定要以史为师。许多著名企业家都深谙此道，香港首富李嘉诚就是其中一位。

1966年底，中国内地的“文化大革命”波及香港，并引发了香港的“五月风暴”。一时间，“中共即将武力收复香港”的谣言到处流传，香港人人自危，许多有钱人士纷纷移民，并贱价抛售物业。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市，地产、建筑商们焦头烂额、一筹莫展。李嘉诚起先也忧心忡忡，然而通过冷静理智的分析，他透过表象看到了事态发展的本质，进而做出了正确的判断：第一，如果中央政府打算以武力收复香

港,那么早在1949年解放广州时就可以一举为之,何必观望到现在?第二,香港此时是内地对外贸易的惟一通道,从维护经济利益的角度来讲,中央政府也绝不希望看到香港动乱,切断与国外的商业往来。故此,李嘉诚反而做出惊人之举:人弃我取、趁低吸纳。他到处收购旧房,翻新出租;又大兴土木,建造新楼。4年后,香港稳定,地产转旺,李嘉诚每年仅租金一项就有390万港元的收益,从而成为此次地产大灾难中的大赢家。

#### ☆低谷过去是高峰,“中国鸡王”慧眼识行情

1985年夏季,大连市市场鸡蛋价像三伏天里的温度计跌入了冰窖,一个劲地往下降,最后降到亏本的临界点。市政府不得不出面干预,然而市场调节规律不是哪一级组织发个文件所能左右的。鸡蛋市场继续恶化,并引起了一连串的骚动。大小养鸡专业户纷纷杀鸡,有的甚至连当年刚上架的蛋鸡也杀掉了。市场肉鸡价格也随之猛跌。

当时,大连的“中国鸡王”韩伟鸡场也有一大批鸡蛋,鸡蛋成本与市场价值不等使他也像一些人一样,迅速地处理了一批成鸡。然而,与众不同的是,他在处理成鸡的同时,又开始育雏。

别人是一锤子买卖,不赚钱了,赶快杀鸡撒架,向别的什么赚钱的买卖转移。这种一窝蜂的逆向调节的结果是,由于众人财力物力的再次相对集中,又导致了市场另一领域的低谷期出现。韩伟采取的是另一种调节方式,“低谷”过后,必定是高峰。所以,他把成鸡淘汰,换上雏鸡,节省饲料、降低成本,等待下一个高峰的到来。转过年,当韩伟养殖的雏鸡育成,并开始产蛋时,大连市的鸡蛋市场价格又回升到最高点。在那些忙不迭杀鸡的专业户后悔不已的同时,却是韩伟扬眉吐气之日。





## 第五节 企业理念 ——员工理想的大熔炉



(鼎)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦巽☴为木，象征企业的人事环境。故本卦代表企业人事环境策划，与企业理念对应。

鼎 象



64 卦象图之鼎——烹饪之象

䷱，上卦离☲为火、为鱼，巽☴为木、为柴、为菜，上互☲“兑上缺”为锅状物，下互乾☰为种子、为粮食，烹饪之象也。鼎，古代的一种大型烹饪器。《说文》：“鼎，三足两耳，和五味之宝器也。”䷱，与金文、甲文之鼎其形酷似（今之鼎字也与之有诸多相似），有鼎器之形，初爻两短画象鼎足，中间三阳画象鼎腹，六五爻两短画象鼎耳，故本卦以“鼎”命名。

鼎容纳诸物，调和五味，使生变熟，化陈为新，故鼎有取新之功能；古之大鼎乃传国之宝，是政权的象征，政权交替鼎随国都迁移，新法颁布实施，多以鼎上铭文广而告之，故鼎又为革新之象征。

菜粮经过鼎锅烹煮新味出，员工通过企业的熔炼脱胎换骨，皆为获得新生，故《周易·杂卦传》曰“鼎取新也”。鼎之取新，犹如男女两种不同的菜粮，经过“婚姻”的烹饪，使你中有我、我中有你了。自然，若搭配不好或处理不当，这种烹煮就会变成“煎熬”。企业理念即是熔炼员工理想的大熔炉，如果熔炉的性能不好或火候把握不当，就会产生废品，严重者还会引起“熔炉”爆炸。可见“企业理念”之重要和难于把握，故而作为企业领袖，切不可等闲视之。

#### ☆以传统文化精粹进行企业文化建设，海南航空众志成城

以传统文化精粹进行企业文化建设和员工素质修养培训，是海南航空集团的企业文化特点。对此，海航董事长陈峰先生这样说：

“目前中国人职业道德方面的意识很弱，不如西方成熟，而市场经济是有一定规则的竞争，随着中国市场经济的发展，传统文化中应该得到弘扬的东西没有确定起来，因此，做企业时仅仅有西方管理的一套往往力不从心，对付不了传统文化中的劣根，如上班要求打卡，有的人可以打完卡再溜出去，还有现在上市公司里的各种问题。总之，企业管理中还缺乏规范自己的理念，拿什么来规范呢？我发现仅有西方的管理制度是不够的，于是要求大家把人做好，加强对自身如何做一个好人的认识，实际上还是职业道德修养方面的最基本的东西——做人训练好了，职业道德自然就好了。文化加上制度，就能使制度有效地执行下去。

“到海南航空集团工作的人往往形形色色，怎样把大家的心统一起来？”



我想既然大家都是人,那么,关心他人,善待他人,在家孝敬父母,在外善待朋友等,不外乎是做人,做好人,这些总是一致的。因此,我们把善待他人,以人为本,作为统一思想的标准,把关心他人做到实处,这就是文化。

“在海航的历史中,我们就一直是秉承‘内修传统文化精粹,外兼西方先进科学技术’的理念,开始有三个人时就做大事记,做文化读本《海航文化导读》、《员工守则》。每批员工都由自己来讲人道和做人的学问,讲创业史,读一本书。八年时间潜移默化、锲而不舍的工作,才形成今天海航企业文化的基本氛围,同时也锤炼了一批优秀干部。

“‘三为一德’是海航对管理干部的独特要求,‘三为’即为人之君,为人之亲,为人之师。‘为人之君’指干部要有君王一样的责任和君子一般的风范;‘为人之亲’指要像亲人般地善待下级;‘为人之师’指的是干部要别人做到的自己先做到,还要让别人从你那里学到东西。”(刘元煌《与100名老板对话》)

#### ☆“扁担电机精神”将上海电机厂职工的理想系在一起

上海电机厂把它的企业精神称为“扁担电机精神”。这一企业理念的具体内容,本厂职工概括为以下三点:

一是在保证质量的基础上争分夺秒地全心全意为用户服务;二是工农结合,振兴经济;三是充分发挥科技人员、管理人员和广大职工的积极性和主动性,勇于开拓创新。

这一企业理念的由来得自这样一个故事:

1981年初,上海电机厂得到一条信息,两广地区糖厂的陈旧设备,适应不了甘蔗丰收的形势而急需技术改造。上海电机厂立即组织了调查组,根据用户的生产现状和需要,拟订了用先进的直流电动机代替老式蒸汽机的工艺方案。当时,用户很担心:如果老设备拆掉,新设备上不去,糖厂就会停产,农民用几千根扁担挑来的甘蔗处理不了,很可能就会把糖厂砸烂。电机厂厂长李文华当即表示:“万一发生那种情况,你打电报来,我李文华一定赶到顺德,陪你一起挨扁担。”糖厂终于放心地签订了合同。电机厂的职工行动起来了,把挨扁担的风险化为争挑重担、争分夺秒为用户着想的行动。把生产周期从传统的9个月压缩到4个月,按质按量完成了任务。当成千

上万的农民用扁担挑来的甘蔗在电动机的驱使下源源不断地变成了蔗糖时,糖厂的工人热泪盈眶,他们激动地说:“我们从蒸汽时代进入电气时代了。”

这一富于个性、形象生动的“企业理念”,用故事把表达和解释融合在一起,好记好懂,能够起到提高精神境界、鼓舞士气的作用,有效地将企业职工的理想系在了一起。



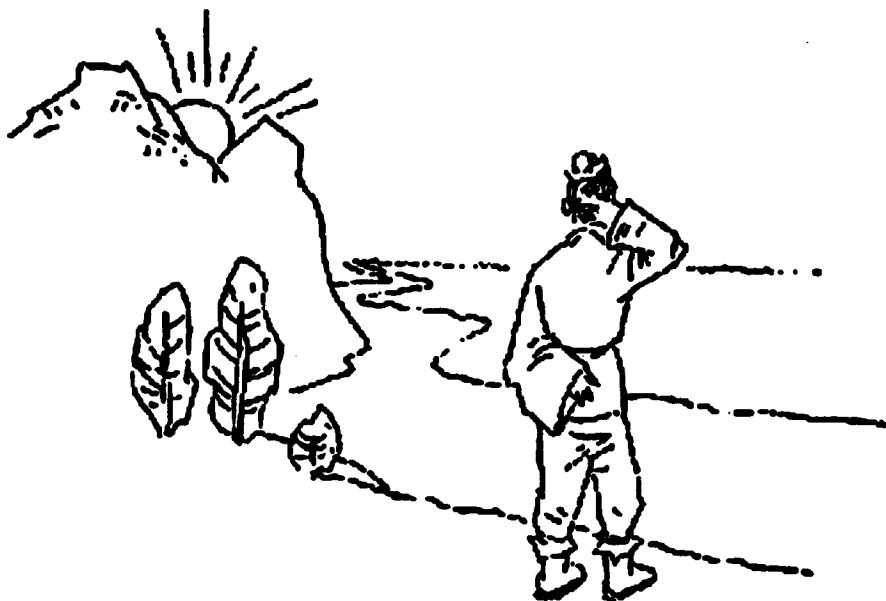
## 第六节 利润评估 ——永远是项目实施的出发点



(未济)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦坎☵为水、为陷，象征企业风险投资。故本卦代表企业的投资策划，与利润评估对应。

周易式管理



64 卦象图之未济——早晨之象

䷿，上卦离☲为日，下卦坎☵为月，日月交替，日上月下，早晨之象也。济，渡也。未济，未渡过河，寓意做事未成功或事态未有结果。早晨乃一天的开始，吉凶未卜，故本卦以“未济”命名。

未济卦，外卦离☲为火、为日，象征光明；内卦坎☵为河、为险，象征忧惧；内卦为近、外卦为远，光明的前途尚在远方，遭遇困难尚未解决之象。外离为南、为光明，内坎为北、为江河，古人以坐北朝南为审视天下的标准模式，故而，外离内坎描述的即为站在河前遥望南岸之景象。若与外坎内离的既济卦䷾一起观赏，则更易理解。

一日之计在于晨，一切都是未知数，如果不能把所有的因素考虑周到，就会像小狐狸过河一样，以为把尾巴举起是件很容易的事，到头来还是因为力气不足而下垂弄湿。仅仅湿了尾巴不算什么，若能从中汲取教训避免今后犯更大的错误，才是重要的。故而，《未济·卦辞》曰：“未济。亨，小狐汔济，濡其尾。无攸利。”就是说：“亨通。小狐狸快要渡过河了，却湿了尾巴。无得无失。”

企业投资，未知因素实在太多，能否对投资回报（利润）做到准确评估，是项目投资成败的关键，一定要谨慎从事。

#### ☆充分考虑原料产量，内行评估更有发言权

一个私人中医诊所，以治疗风湿病驰名乡里。经过多年实践经验和资金的积累，老中医想开办一个制药厂，在卫生部门的批准下，将自己研制的几种药品大批量生产销售。于是请来了一位专业人才，对如何办药厂进行各方面投资预算，最终预算出投产两年后，首期可获利 500 万元，其中一种药剂的生产量要达到每年 10 万瓶。家族其他成员为了即将能挣到 500 万元而欢欣鼓舞。然而，老中医却冷静地说：“我们不能按预算投资，到时候拿不到 500 万元不说，恐怕连我们都宿无处所。”大家都十分诧异。老中医接来说：“那种药剂中有一味草药，你们知道它的生长期有多长？产量有多稀少吗？年产 10 万瓶，真是天方夜谭！”



## 第七节 忧患意识

### ——顺利到达目的地的保证



(旅)

题解：上卦离☲代表企策文化系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业发展的安全警示，与忧患意识对应。

旅



64 卦象图之旅——客栈之象

䷷，上(外)卦离☲，“高中虚”为虚房子，下(内)卦艮☶为山、为小路，山前或小路旁边的虚房子，客栈之象；上卦离为火，下艮为山，山上有火，登山之象(古之旅祭，乃山顶燔柴举火以祭)。旅，《说文》：“旅，军之五百人为旅。”观旅之甲文、金文字形可知，旅皆像人众列队随旗帜而有序行进之形。可见，旅之初义当为军旅无疑。“古之军旅，以行征战、狩猎、会盟、交易及祭祀名山大岳，象征其领土范围和权威，故旅又出商旅及旅祭之义。”客栈乃商旅之宿，登山乃旅祭之为，故䷷卦以“旅”命名。

《旅·卦辞》曰：“旅。小亨，旅贞吉。”就是说：“比较亨通，旅途之人贞问是吉利的。”人生不能没有旅行，有行就有停，暂时在客栈停留歇息是应该的，故言“小亨”；人在旅途，吉凶未卜，必须有强烈的忧患意识，与旅途无关的事不宜过问，如此就能顺利到达目的地，故言“旅贞吉”。

从创建的那天起，企业就踏上了市场的旅程。当今的国际商战，风云变幻莫测，稍有不慎就会酿成“一失足而成千古恨”的悲剧，如果没有强烈的忧患意识，等到一败涂地时东山再起就十分困难了。因此，高明的工商企业家对此都深有感触，他们永远以失败者自居，不断地提醒警告自己、更新改造自己，以保证自己的“真正不败”。所谓“自败者不败”，就是这个意思。

### ☆伤口激起生长勇气——阉树保果之谜

家乡的果农们，如果遇上桃树或李树挂果稀少，或者是结出的果子有的“灌”有“油”(确切说是树的乳胶状分泌物)，从而降低了水果的品质时，就在次年的早春时节，趁桃树尚未含苞，李树尚未萌芽之时，拿着一把大砍镰，将这些果树树干每隔半尺远砍它一个伤口。

阉树这一招真奏效，无论是因树龄较老而挂果少的桃树、李树，还是因生长过旺致使果子“灌油”而不便食用降低果子品质的桃、李树，经早春这么一阉，当年居然挂满了果，水果品质也有所改善。

这种“阉树”行为，也许有较为深奥的作用机理，但是其中刺激这一作用是显而易见的。对于老树而言，阉树的伤口，刺激它不得不打起精神鼓足勇气来生长，来愈合伤口，否则就有死亡的危险。而对于生长过旺的果树来说，阉树的伤口，刺激它分泌出过多的汁液，从而消耗掉一部分过多的营





养。因为营养过剩,汁液疯长,果树的坐果率反而降低,水果品质也有所下降。

懒惰是人之本性,遭遇小的伤害,会增强我们的斗志。忧患意识的培养,不能仅仅停留在口头上,应抓住企业小的失败大做文章。

#### ☆危机激发员工斗志——加农走向世界的奥秘

日本经济成功的诀窍或许有千条万条,但最根本的一条,是日本人数十年来举国上下始终以失败者自居,始终有强烈的“忧患意识”,时时刻刻恐惧自己会在国际竞争中落后,担心被甩下、被压倒、被扼杀。正是这种忧患意识,使日本人兢兢业业、奋发向上,并转化为巨大的创造力。日本能在今日成为世界上最强大的债权国和经济强国,靠的就是这种意识。不断唤起职工的危机感,使他们知道企业是在激烈竞争中生存,不进则退,退则一败涂地。

20世纪60年代末,加农采取多种经营,打入计算器市场。它研制的键盘式计算器试销后获得成功,十分畅销。但不久,“卡西欧”就推出小型计算器与之抗衡。加农在竞争中日趋衰势,又改制新型计算器上市,但由于研制工作仓促,新产品缺乏合理性,结果销路不畅,不久又遇上第一次石油危机,年终决算出现巨额赤字。如何挽救局势?加农向全体职工发出危机警告。于是这些平时以为身居大公司可以高枕无忧的人紧张起来了。职工小组加强了活动,新建议、新方案层出不穷,如何挽救加农成为职工日常议论的话题。董事会归纳了职工的建议和方案,提出了“优良企业设想”,这一设想旨在改革企业经营和科研体制,同时充分发挥职工的积极性,使加农在6年内走向世界。

兵家云:置之死地而后生。让职工知道企业处于危机的境地,振奋起背水一战的士气,这种危机感将创造出许多平时无法产生的智慧。

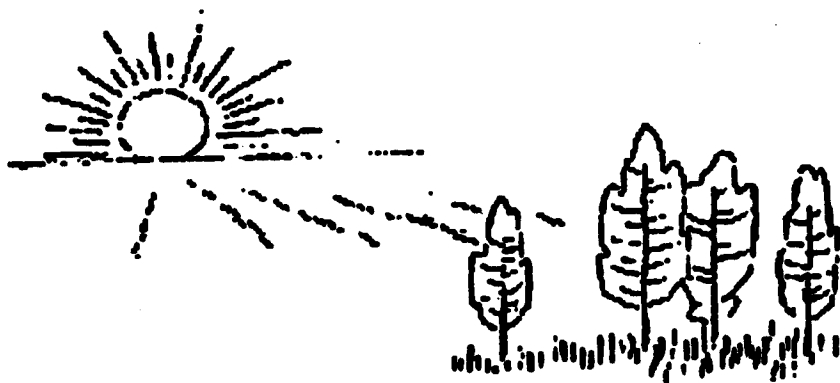
## 第八节 社会形象(公共关系)

### ——借政府的阳光灿烂自己



(晋)

题解：晋䷢，上卦离☲代表企策文化系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业众人参与。故本卦代表企业的社会形象，与公共关系对应。



64 卦象图之晋——旭日东升之象

䷢，上卦离☲为日，下卦坤☷为地，太阳在大地之上，旭日东升之象。晋，观甲文、金文，“晋”字上象二矢，下为插矢之器。二矢插器，其义为箭……”《说文》：“晋，进也，日出万物进。”箭本以直前运动为功用，投箭即有进入之义，故“晋”用为“进”义。旭日东升，渐进也，万物生长靠太阳，日出大地，万物展姿进发，故本卦以“晋”命名。

《晋·卦辞》曰：“晋。康侯用锡马蕃庶，昼日三接。”就是说：“康侯用国王赐给他的良种马繁殖，在一个白天里使其交接(交配)三次。”卦辞制作应基于当时生活、使用当时语言，部落游牧时期的西周，繁殖良马至关重要(准备战争，良马不可少)，故用此事象征国家之进步。

旭日东升，阳光普照，任何灯光都会黯然失色；与社会(政府)相比，再大的企业都显得能力有限。如同依靠阳光万物得以生长，巧妙借助社会(政府)的力量，许多企业家得以实现自己的梦想。

#### ☆在政府心目中树立极佳形象，摩托罗拉昂首中国市场

1998年中国最大500家外商投资企业排序，摩托罗拉名列第二。它能够在中国无线电通讯领域占有最多份额的重要原因，就是对中国政治的独到理解与准确把握。

还是在进入中国市场之初，摩托罗拉就推出一项惊人举动，在人民大会堂向中国政府官员赠送手机。李鹏总理代表中国政府出席了仪式。此事产生重要影响，一举使摩托罗拉产品深入中国百姓心中，销路迅速扩大。

但摩托罗拉没有就此止步，当时进入中国的三资企业许多都不强调是否招聘中国共产党员，但摩托罗拉却公开宣布，党员优先录用。有关人员说出了其中道理，一是党员中大部分都是中国社会的优秀分子、精英人才，有着较好的素质与才干；二是此举大大优化了企业在党和政府心目中的形象。除此之外，摩托罗拉还提出做一个“中国公司”，积极与政府和国有企业合作，1987年与国家计委签订协议，建立一个企业现代化管理中心。这些措施的采取，使得摩托罗拉在我国政府中取得了良好的形象，赢得了我国政府的积极支持，为公司业绩的增长带来了巨大的好处。

### ☆赢得银行信誉,包玉刚成为世界船王

1955年包玉刚成立了环球航运公司,花20万英镑,买了一艘已经使用了27年的旧货船,开始了经营船队的生涯。当时,世界航运界通行按照船只航行里程计算租金的单程包租办法,世界经济又处于兴旺时期,单程运费收入高,一条油轮跑一趟中东可赚500多万美元。包玉刚却不为暂时的高利润所动,坚持他一开始就采取的租金低、合同期长的稳定经营方针,避免投机性业务。许多同行都认为包玉刚“犯傻”,只有他心里明白,靠高额运费收入的再投资根本不可能迅速扩充船队。要迅速发展必须依靠银行的低息长期贷款,而取得这种贷款,必须使银行确信你的事业有前途,有长期可靠的利润。于是他把买到的第一条船以很低的租金长期租给一家信誉良好、财务可靠的租船户,然后凭这长期租船合同向银行申请长期低息贷款。正是靠这种稳定经营方针,包玉刚只用20年时间,就建立了一支总吨位居世界之首的远洋船队,登上了世界船王的宝座。



## 第四章 震䷲——生产科研系统

### 第一节 生产科研中心 ——时刻警惕才能避免重大事故



(震)

题解：上卦震䷲代表生产科研系统；下卦震䷲为雷、为龙，象征机器轰鸣的“一条龙”生产线。故震䷲代表企业的生产科研作业，与生产科研中心对应。



64 卦象图之震——突发灾祸(事故)之象



䷲，上卦震䷲为雷、为惊，下卦震䷲为大路、为走动，上互坎䷜为雨点、下互艮䷳为石块，路上行人遭遇特大冰雹，突发灾祸之象。又，上卦震为惊，下卦震为生产线，互卦坎为险、艮为止，出现惊险生产被迫停止，突发事故之象。震，《说文解字》：“震，劈历（疾雷名，同霹靂）振物者。”霹靂，令人震惊，能对人畜植物等造成危害，突发事故和灾祸，使人震惊，故本卦以“震”命名。

《震·卦辞》曰：“震。亨，震来虩虩，笑言哑哑。震惊百里，不丧匕鬯。”就是说：“亨通，面对突如其来的意外事变，镇静自若，以笑声应之。震声惊动百里，却损害不了我的饭匕酒盅。”看来，突发的事故并不可怕，只要我们提高警惕，有充分的思想准备。

生产事故的发生，在于防患意识不够，不能随情况的变化而改善生产；企业意外事变的发生，在于没有危机意识，不能随内外的变化而改善管理。智者千虑必有一失，提高随机应变能力更为关键。

#### ☆不当管理，导致危机滋生——杜邦家族兴衰启示录

##### 1. 疏于基层管理，火药给杜邦家族带来灾难

1884年3月28日，临下班的工人们像往常一样把硝化甘油放到铅制的贮存槽中。第二天上午问题发生了，工人们闻到了贮存槽中发出的阵阵恶臭，惊慌失措的工人们马上将拉蒙·杜邦请到现场。还未等他作出反应，贮存槽中的硝化甘油就爆炸了，拉蒙·杜邦及其他几名工人当场身亡。后来的调查表明，事故的起因是由于前天的工作人员忘记了将硝化甘油冷却，这纯属工作人员的一时疏忽，然而基层监督管理人员也因一时疏忽没有发现，导致了一场灾难。

这场灾难对杜邦家族最大的打击，是他们丧失了杜邦帝国的重要缔造人之一拉蒙·杜邦，这位安全、爆炸力大的“巨型火药”发明者，同时又是火药托拉斯协会会长的天才，就这样过早地离开了人世，这对欣欣向荣的杜邦家族来说无疑是一个巨大的损失。

## 2. 高层管理混乱, 总裁之死导致要出卖公司

就在拉蒙·杜邦死后五年, 杜邦帝国的策划人、领导杜邦公司 39 年的家长亨利·杜邦也去世了。杜邦家族会议选出犹仁·杜邦为杜邦公司的第四任高级伙伴(相当于总裁)。新上任的犹仁·杜邦对杜邦公司的财产分配和管理模式进行了大幅度的改革, 在他的建议下, 家族内部划分股份, 明确职责。然而他的堂兄——为家族作出巨大贡献的拉蒙的儿子皮艾尔没有分到任何股份, 这确实不公平。皮艾尔是位天才的化学家, 为公司已经效力 9 年了, 已为公司获得了两项无烟火药专利。但是, 除了薪水和一些专利奖金外, 他一无所获。愤怒的皮艾尔离开杜邦公司, 到他堂兄科里的公司去工作了。几年之后, 杜邦家族的改革者犹仁·杜邦总裁死于肺炎。由于犹仁·杜邦没有留下任何遗嘱, 也未指定合适的总裁继任者, 杜邦公司乱成一团, 信心不足的董事会最后决定卖掉公司, 事关杜邦家族命运的危机又一次降临了。

决定杜邦公司命运的杜邦家族会议终于到了最后摊牌的时候, 除阿尔弗莱德之外, 股东们表态, 一致同意将杜邦公司卖给另外一家大公司。最后, 阿尔弗莱德说: “我坚决反对将公司卖给拉福林和南德公司。如果大家坚持要卖的话, 那么我一个人买下。”并解释说, 他将用股权变债权的方式对其余股东的股份进行收购, 因为在当前不景气的经济形势下, 任何大公司也无法一下子拿出这么一大笔钱来。他还当众宣布新的管理者是被他们集体出卖过的皮艾尔。大家听到这里, 都感到既高兴又惭愧, 他们知道皮艾尔是惟一能够胜任的人选。事关杜邦家族命运和前途的这场危机就这样解决了, 然而杜邦家族对这场危机的思考却没有结束, 因为他们都不愿杜邦公司再发生这样的危机。





### ☆震卦爻辞阐述的事故管理模式

震卦爻辞	管理要诀	主要原则
上九：震来索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎，婚媾有言。 (长期超常规、超负荷必然危险；事故落在他人头上，我也有责任。)	勿超负荷	严格执行安全生产规章制度
九五：震往来厉，亿无丧，有事。 (事故检查来来往往，没有经济损失，有事可做)	往复检查	坚持巡回检查制度
九四：震遂泥。 (事故抢险训练，一次接着一次，汗水洒地成泥)	训练有素	普及训练增强应对能力
九三：震来苏苏，震行无眚。 (经历事故恐惧，自然提高警惕，灾祸不会重复)	总结得法	及时总结降低事故发生率
九二：震来厉，亿丧贝，跻于九陵勿逐，七日得。 (危险事故，有经济丧失，勿急追讨，不久将得补偿)	妥善处理	处理彻底恢复生产及时
初九：震来虩虩，后笑言哑哑，吉。 (发现事故有些恐慌，镇静下来又说又笑，吉利)	发现及时	将事故消灭在萌芽之中

#### 1. 病入膏肓神医难救，事故发现及时防患于未然

名医扁鹊，有一次去见蔡桓公。他在旁边站了一会儿对蔡桓公说：“你有病了，现在病还在皮肤里，若不赶快医治，病情将会加重！”蔡桓公听了笑着说：“我没有病。”待扁鹊走后，蔡桓公对手下人说：“这些医生就喜欢医治没有病的人来夸耀自己的本领。”

十天以后，扁鹊又去见蔡桓公，说他的病已经发展到肌肉里，如果不治，还会加重。蔡桓公不理睬他，扁鹊只好告辞。再过了十天，扁鹊又去见蔡桓公，说他的病已经转到肠胃里去了，再不从速医治，就会更加恶化。蔡桓公仍旧没有理睬他，扁鹊无奈地走了。又过了十天，扁鹊去见蔡桓公时，对他望了望，转身就走。蔡桓公觉得很奇怪，于是派使者去问扁鹊。扁鹊对来说：“病在皮肤里，用汤药洗或热敷就能见效；发展到皮肉之间，用针灸可以治好；病进入到肠胃，几剂汤药也还能治好；一旦病入膏肓，那只能由阎王爷做主了，医生是无能为力的。现在蔡桓公的病已经病深入骨髓，所以我不再请求为他治病了。”

五天以后，蔡桓公浑身疼痛，赶忙派人去请扁鹊。这时，扁鹊已经逃到秦国去了。不久，蔡桓公就病死了。

我们常说,“救活了一个企业”,由此可见企业也是一种特殊生命体,它的健康和生命也会受到“疾病”的危害。一个企业也会生病,每次事故或危机的发生都是生病的表现。人生病要及时治疗,一个企业遭遇发展障碍必须及时排除,以免酿成无法挽回的大祸。

中医诊病的原理是建立在《黄帝内经》“不治已病治未病”的思想基础上,并不断丰富发展起来的。主要有:未病先防、早期诊疗、既病防变。借用到周易管理模式来判断企业障碍的宗旨是“防患于未然”,具体体现于以下三个方面:未发先知、及时排除、顾此望彼。其中及时发现是关键的第一步,如果发现不够及时,企业疾病就会由小变大、由轻变重,后果就不堪设想了。

## 2. 果断出击屠夫免受害,事故处理得法企业少损失

有一个屠夫夜晚回家,肉已卖完,担子里只剩下一些骨头。半路上忽然发现两只狼紧紧跟在后面,跟了很长的一段路程。屠夫心里很害怕,便扔下了一根骨头,一只狼得到了骨头便停下来;另一只狼仍然尾随不舍。屠夫又扔下了一根骨头,后来这只狼也停了下来,可是先得到骨头的那只狼又跟了上来。就这样骨头很快就扔完了,可两只狼依然跟着他奔跑。屠夫更加害怕了,担心前后受到狼的夹击。这时,恰好走到一个打麦场旁边,场上堆着像小山似的麦秸。屠夫连忙跑到麦秸堆旁,背靠着它,放下担子,拿起刀。两只狼再也不敢上前了,只是眼睛死死地盯着他。

一会儿,一只狼径直走了;另一只狼像狗一样蹲坐在他的前面,仍然盯着他。久而久之,这只狼似乎闭上了双眼,显得非常安闲,装出若无其事的样子。屠夫乘机猛地跳起来,用刀向狼的头上劈去,接连砍了几刀,结果了这只狼的性命。屠夫离开麦秸堆,刚要上路,回头一看,发现麦秸堆后面,先头走了的那只狼正在麦秸堆里打洞,试图钻过去从后面袭击他。狼的身子已有一半钻进了草洞。屁股和尾巴还露在外面。屠夫急忙从后面砍断它的腿,也把它杀死了。此时,屠夫才明白原来前面那只狼假装睡觉,是想借此假象来麻痹他!

蒲松龄在讲完这个故事后,点评道:“狼亦黠矣,而顷刻两毙,禽兽之变诈几何哉,止增笑耳!”然而不知为何,笔者每次阅读这则故事时却没有一



次感到好笑。如果把威胁我们事业成功的诸多因素形象比喻为“狼”的话,那么我们不难发现时刻都处于“狼”的包围之中,用“十面埋伏”来形容一点也不过分。每一位企业领导者都会深深感到:一双双虎视眈眈的狼眼无处不在,谁又敢一笑了之?

就我们人类的力量而论,狼的确没有什么可怕。然而,古今中外,被狼伤害或吃掉的人的确多不胜数,其根本原因在于蔑视狼的存在,以及没有及时采取有效的应对措施。俗话说,外敌好御、家贼难防,堡垒总是先从内部攻破,企业的衰败往往来自内部的隐患,及时根除这些危机滋生的土壤,才能真正做到防患于未然。

### 3.洞察愚公之谜管仲修政,总结得法降低事故发生率

齐桓公出外打猎,追逐一只鹿跑进了山谷之中,遇见一个老公公,便问他:“这叫什么山谷?”老公公回答说:“这叫愚公之谷。”齐桓公又问:“为何叫愚公之谷?”回答说:“因为我的缘故才这样称呼的。”齐桓公又问:“我看你的仪表容貌,不像一个愚笨之人,为何要称它为愚公之谷呢?”老人回答说:“请让我向你说明吧:我过去养着一头母牛,生下一头小牛仔,长大后卖掉又去买了一匹马驹。一个年轻人对我说:‘牛不能生下马来!’就把马驹牵走了。近邻听说这件事,都说我愚笨,所以就叫这山谷为愚公之谷了。”桓公听完后说:“你实在太愚笨了,为什么要把那匹马白白送给那年轻人呢?”说完就回去了。

第二天早朝,齐桓公把此事告诉了管仲,管仲一听,立即整了整衣领一再揖拜着说:“这便是我的愚笨了!假使尧帝在位,皋陶为狱官,怎么容许有人随便取走人家的马驹呢?假如现在政治清明,司法公正,老头必定不会把马驹交给那年轻人的。这位老者因知道当前的狱讼之风不正,才让那年轻人白白地牵走他的马驹呀!请你准我回去修明政治吧!”

管仲能从“愚公之谷”的称谓反省到自己之愚,进而表示要去修明政治。相比之下,我们在一次次事故面前,却不能找到产生事故的根本原因,是何等的愚蠢!然而更为可怕的是,我们的企业管理者中竟然还有不少像齐桓公那样以为他人愚笨的人。老者和管仲都各自称“愚”,实为大智若愚;老者与管仲一唱一和,终于使愚者变聪明,而自以为聪明的“齐桓公”们,是

否从这则故事中发现自己愚笨之处了呢？

#### 4.养兵千日用兵一时，事故抢险训练要永久坚持

有个国王养着成群优良的战马，一匹匹膘肥体壮，训练有素。邻国几次来侵犯，都被他们骁勇善战的骑兵杀得落花流水，只好屈膝求和。战火平息了，国王心想：“如今天下太平，我还养这么多战马干什么？既费饲料，又花人工。”思来想去决定：把战马下放到民间，去帮助老百姓推磨拉碾，既能节约国库开支，又可为百姓服务，需要时再重新召集起来。公告一下，各地的百姓都来宫中牵马。从此，这些战马就在磨坊里和碾场上忙碌起来。

几年过去了，邻国养精蓄锐，元气恢复，突然调集重兵，向这个大国进攻。国王急忙召回战马，列阵迎战。三声金炮响过，谁想到这些马都低着头，在原地转起圆圈来。一匹马都不会朝前奔跑了——原来它们已经拉惯了石磨。

俗话说“养兵千日，用兵一时”，没有千日的训练有素，就没有一时的优异战果。全民皆兵，每一位职工都有可能成为事故的抢险者，如果没有平时训练有素的事事故应对能力，就无法使事故得到及时有效地处理，将损失减低到最小。然而总是有许多人存在着侥幸心理，类似战马拉磨的故事在我们企业中并不少见，处于这种状态的团队已经没有丝毫抵御危机的能力，这绝不是危言耸听。

#### 5.天网恢恢疏而不漏，事故检查工作要巡回往复

有一群鸟雀要飞来了，捕鸟的人布了一张大网在林下候着，结果网到了不少鸟雀。有个人在旁边仔细地观看，他发觉一个鸟头只钻一个网眼，于是心里就想：何必那么麻烦，把许多网眼结在一起呢？

他回到家里，就用一截一截的短绳子结成了许多小圈圈，准备也去捕鸟雀了。别人问他：“这是做什么用的？”他回答说：“去网鸟雀用的，反正一只鸟头只钻一个洞，我这种网岂不比一张大网省事得多么？”

网是由许多网眼组成的，每一个网眼，都是网的不可分割的一部分。网所以能够捕鸟雀，是因为有许多个网眼联结成一个整体。一个鸟头固然只钻一个网眼，但是如果没有许多网眼联结在一起，这个网眼也就不能起作



用。如此浅显的道理自然不用细说谁都能懂,然而就有人鬼使神差地明知故犯,为什么?还是侥幸心理在作祟。机遇专找有准备之人,灾祸偏爱钻麻痹人的空子,这已经是不争的事实。垂钓者的收获与撒网者相比是显而易见的,而有些管理者却在“鱼”多成灾的水面上稳坐钓鱼船,不知悠闲之情从何而来?

## 6.千里马超载步履艰难,事故预防要从勿超负抓起

有一匹千里马,牙齿长齐了,到了可以服役的年龄,拉着装盐的车子爬太行山。累得马蹄僵直,膝盖弯曲,汗多得使马尾下垂,皮肤如溃烂一样,口鼻中流出的白沫洒满地上,浑身淌着雨水般的白汗,在山坡上吃力地挣扎着,荆条不断地抽打着它的脊背,可是它还是拉不上去。

这个故事本意是感叹怀才不遇者的苦恼,因为千里马的特长是奔驰绝尘、日行千里,而非负重拉车子。然而即使一头擅长负重的壮牛,让它拉着超负荷的盐车上山,恐怕也会落个车毁牛亡的下场。

任何事物的存在范围都有一个度,超过了这个“度”它就会发生变化,所谓“物极必反”就是这个道理。一台机器有一定的疲劳强度,一个人有一个能耐极限,一个集体、一个企业同样存在一个承受极点,而这一固定的强度、极限、极点是不以我们人的意志为转移的,这就是我们为什么要“顺其自然”的原因。伯乐看到千里马拉着超载的盐车在山坡上挣扎,禁不住哭了起来,并把自己的衣服脱下来给马披上,但他却不知如何解救千里马。我们的企业,不仅需要看出问题的伯乐,更需要解决问题的伯乐!

## 第二节 调度室 ——该如何传达同舟共济的号令



(大壮)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦乾☰为天、为首脑，象征指挥命令。故本卦代表企业生产的协调指挥，与调度室对应。



64 卦象图之大壮——马上勇将之象

䷗,上卦震䷲为雷、为龙、为威猛(可引申为威猛之将),下卦乾䷀为天、为马、为刚健,马上勇将之象。壮,壮大、壮盛也。有英勇无敌的大将守边,国家就会繁荣富强不断壮大;反之,国富民强军事壮大,就必然出现使敌国闻风丧胆的勇将。故本卦以“大壮”命名。

一个昌盛壮大的国家,其勇将必然百战百胜,故而《大壮·卦辞》曰:“大壮。利贞。”(利于贞问)在第一章曾讲到乾上震下的“无妄”卦,是以“山间大路不妄成”的寓意作为企业决策层的“前线总指挥”,要善于抵制胡乱干预。震上乾下的“大壮”与“无妄”互为交卦,以“勇将”形象寓意作为生产指挥的“调度室”,要像勇将那样果断下达命令。“前线总指挥”和“调度室”都是企业生产的指挥者,一个在外、一个在内,前者刚施、侧重决策命令,后者柔济、侧重协调管理。企业生产要顺利开展,有赖于二者的刚柔相济。

下命令也有学问,该如何传达同舟共济的号令是调度的艺术。有时候以提出问题的方式商议,比直接下命令更易让人接受,它常常还能激发你所问的那个人的积极性;如果人们参与了下达一个命令的决策过程,他们就更有可能接受这个命令。相反,强制下达命令,往往会引发反抗,不利于命令的执行。

#### ☆让大家清楚眼下处境,生产奇迹自然会产生

南非约翰内斯堡有一个专门生产精度机床零件的小制造厂,有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货,但是他深知自己无法满足预定的交货日期。车间的工作是早已计划好的,这批货所需要的时间太短,以致在他看来接受这批订货似乎是不可能的。他并没有为此催促人们加速工作突击这批订货,而是把大伙儿召集在一起,向他们解释一下面临的情况,并且告诉他们,如果他们能够按期完成这批订货的话,对于公司和他们将意味着什么。然后他开始提出问题:“我们还有别的办法处理这笔订货吗?”“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货?”“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备,以便有助于突击这批活儿?”雇员们七嘴八舌提出许多想法,于是这批货被大家欣然接受了,而且按期交货。

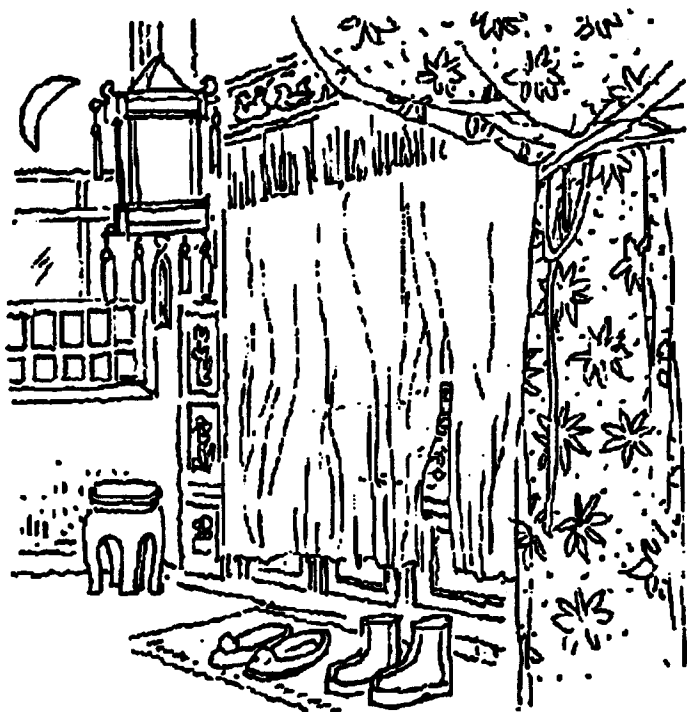
要做到同舟共济,首先要使大家明白:我们坐在同一条船上,齐心协力是大家惟一的选择;其次是把困难和危险讲清楚,激发出每一个人的斗志,只有这样才能渡过难关、创造奇迹。

### 第三节 新技术推广 ——切勿吞食一相情愿的恶果



(归妹)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民之推销。故本卦代表企业科学技术的推销，与新技术推广对应。



下篇 第四章 震三

64 卦象图之归妹——洞房之象



䷵，上卦震☳为龙、为动，下卦兑☱为泽、为悦，游龙戏水之象；上五☵坎中满象男阳，下五☲离中虚象女阴，男女交合之象；综合观之，为洞房之象意。归，繁体为歸，《说文》：“歸，女嫁也。”妹，女子后生者，泛指少女。归妹，即少女出嫁或嫁出少女之意。古之女子，多为在洞房与新郎首次相见，从此便成夫家之人，得以归依，故本卦以“归妹”命名。

归妹表述的是洞房之象，带着儿女情长的心态上路，无论是征战还是做事都是不利的。故《归妹·卦辞》曰：“归妹。征凶，无攸利。”就是说：“外出凶险，没有什么好处（不宜出征）。 ”

俗话说：“男怕选错了行，女怕嫁错了郎。”终身大事不可不慎，一旦被所选中的“郎”接受，就会导致婚姻悲剧的发生。犹如“女嫁郎”，即使你美如天仙，如果你啥也不会干、好吃懒做、浑身毛病，是绝不会被劳动人民的家庭所接受一样，科研技术的推广不能只是一相情愿，倘若你的技术不实用或负面作用太大或不符合国家的法律法规，是断不会被国家批准和社会接受的。如果我们不结合社会实践盲目科研，就必然会导致许多“不能投产的科研成果”出现。

#### ☆ 违背食品卫生法无法投产，人参蜂蜜科研费付之东流

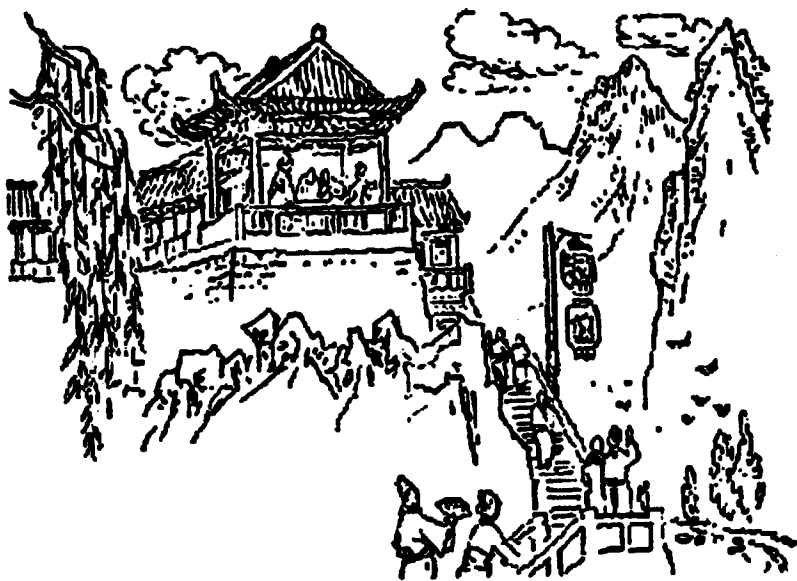
1983年，辽宁省某饮料厂研制出了“人参蜂蜜”新产品。厂长兴致勃勃地带着这一科研成果，来到省食品卫生监察检验所接受检验，并申请正式投入生产。却不料，检验所的人员告诉他：在食品中填加药物是违反《食品卫生法》的。人参属药类，蜂蜜则属食品类，“人参蜂蜜”的制作违反了《食品卫生法》，不能投入批量生产。这一结论使饮料厂厂长目瞪口呆，厂长上访国家食品监察检验所，得到的也是同样的结论。因为饮料中掺有人参会造成青少年饮用后出现血压升高，有害健康，世界上许多国家的政府都已明令禁止在食品中加入人参。结果，厂长垂头丧气而回，该厂科研人员两年研制的心血以及三万多元的科研经费，全部付之东流。

## 第四节 生产科研计划 ——精心实施才会有丰收的喜悦



(丰)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦离☲为火、为闪电，象征穿越时空的长远策划。故本卦代表企业的生产科研策划，与生产科研计划对应。



64 卦象图之丰——酒楼之象

䷶，外卦震䷲为大路、为大街，内卦离䷲为虚房，上互兑䷹为口、为吃、为悦，下互巽䷸为入，大路（大街）边上、能为进入的客人提供美食娱乐的空房子，自然是酒楼了。丰，《说文》：“丰，豆之丰满者也。”观丰之甲文、金文字，像豆器中满盛成串宝玉之形，故丰本义为丰富、富有、丰盛，引申有多、大等义。酒楼之饭菜，品种样式繁多，可谓丰盛有余；酒楼之服务，吃喝玩乐住样样具备，可谓丰富多彩，故本卦以“丰”命名。

酒楼可以满足客人的一时所需，但不是久恋之所。世间没有不散的宴席，就像日居中天总要西落归藏一样，假如长期沉迷于酒楼生活，祸患就离此不远了。故而，《丰·卦辞》曰：“丰。亨，王假之，勿忧，宜日中。”就是说：“亨通，大王就要来了，不必担忧。适宜日中做事。”

若没有一流的管理服务，即使拥有最好的物品设施，酒楼的生意也不会红火；若没有顶尖的技术管理，再好的计划也不能顺利实施，取得丰收的生产效益。精心照料庄稼，才会有丰收的喜悦；精心关注计划的实施，才能达到预期的管理目标。

#### ☆计划的顺利实施有赖平衡生产

河北省某化肥厂在开展劳动竞赛中，给每个车间都规定了竞赛的技术指标，却忽视了全厂的生产平衡，造气工段生产顺利，把气柜打得高高的，而后工段因为设备故障，不得不把多余的原料气排放到大气中去，结果前工段干得越好，造成的浪费就越大，这场竞赛反而提高了生产成本。后来，厂领导注意抓平衡生产教育，加强了现场指挥高度，形成了“一条龙”生产线。结果，产量上去了，成本下降了，成了河北省工业生产“两高”（产量高、利润高）、“两低”（成本低、消耗低）的冠军。

人们的行为是靠思想支配的，没有统一的思想，就没有协调的行动。领导者在组织生产活动中，要注意抓好协调生产的教育，增强全体人员的整体观念。

#### ☆美国计划管理方法——关键线路法

“关键线路法”的原理是：将整个生产过程分成若干项具体工作，然后

用箭头和结合点表示,按相互平行或相互衔接的各项工序连接成作业网络图,并注明各项工作的先后顺序、完成时间、成本等,以表示出各项具体工作在生产全局中的地位 and 作用,这样就能从中估算出影响整个生产计划进展的关键线路,然后根据关键线路进一步调整整个生产计划,选择最优方案,以最小的费用,最少的人力,最短的时间,获得最大的经济效益。

《孙子》曰:“多算胜,少算不胜。”计算周密,使条件更加充分的就能胜利;计算疏漏,导致条件不充分的就不能取得胜利。商场如战场,美国的这种“计划管理方法”犹如将帅永远站在一张详细的动态作战图之前,在那里苦思冥想,算计自己、算计敌人,焉有不胜之理。



## 第五节 岗位培训

### ——恒久坚持才会达到预期目的



(恒)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦巽☴为风、为木，象征企业的人才成长。故本卦代表企业生产人才的培育，与岗位培训对应。

恒 恒



64 卦象图之恒——行走之象

䷟，上卦震䷲为足、为动，下卦巽䷸为风、为速，足下生风，行走之象。恒，《说文》：“常也。从心，从舟，在二之间上下，心以舟施恒也。”观恒之甲文、金文，皆为从月之形，然月有圆缺，本无恒象，而上下加二横，则表示其处于天地之间，虽有圆缺变化而终能长久，故“恒”字原意便是表示一种动态的连续性或永恒性，它与静止不动的静态持续和永恒是不同的。“坐地日行八万里”，人无时不在行，行是永恒的、绝对的，停是暂时的、相对的，故本卦以“恒”命名。

明白了运动是事物之必然体现，了解到事物运动的规律，选择有利时机开始行动就会成功，故而《恒·卦辞》曰：“恒。亨，无咎，利贞，利有攸往。”就是说：“亨通，没有灾祸，利于贞问，利于外出做事。”

事物的运动发展是恒定不变的，要把握住事物让其为我所用，就要不断改造自己，适应这种变化。任何企业的成败关键在“人”，而训练教育工作直接影响员工的素质、成绩、效率，进而影响到企业整体的生产力与竞争力。当今的国际市场，其竞争日趋多元化和专业化，加上科技的日新月异及劳动市场结构的不断变化，所带给企业的冲击与挑战是前所未有的。在这样一个急速变迁的环境中，员工训练已经渐渐成为企业求生存、求发展的必经途径。因此，岗位培训要持之以恒。

#### ☆日本经济所向披靡，有赖对员工培训的足够重视

第二次世界大战之后，日本经济的快速发展有目共睹，《市场经济企业竞争手册》在谈到日本企业成功时这样写道：

最近二十年，日本在世界经济舞台上所向披靡，许多欧美先进国家传统上占有极大优势的工业，都渐渐被日本产品所取代。日本的成功绝不是偶然的，不少研究日本成功经验的人士发现，日本的管理基本上是“人本取向”，这一点可在日本重视员工训练的事实上得到充分证明。据统计，一般日本员工在进入企业的头十年，每年平均有五十天是花在教育、训练上，也就是平均每星期一天。如果我们以这个数字衡量一下台湾地区一般企业在员工训练方面的表现，能够符合这项要求的，恐怕是凤毛麟角，少之又少。通常许多业主的观念是“训练好的员工很快就会跳槽，因此不必在他们身上浪费金钱”，其结果是员工与企业都蒙受其害，企业因其员工的向心力与其所造成对外竞争力的损失，将难以估计。

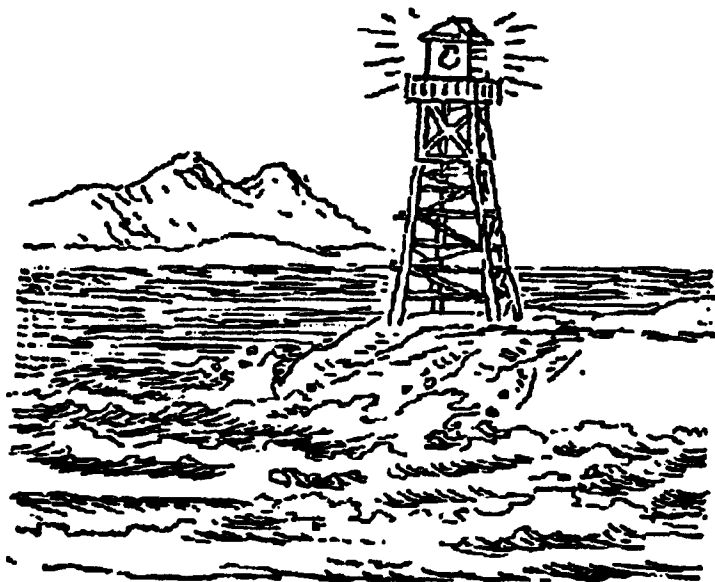


## 第六节 新产品开发 ——解除企业发展的后顾之忧



(解)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦坎☵为水、为江河，象征企业的资金投入。故本卦代表企业科研的资金投入，与新产品开发对应。



64 卦象图之解——灯塔之象

䷧,上卦震䷲为竹(《周易·说卦传》言震“为苍筤竹”。苍,青翠色;筤,好竹),可引申为坚木,下互离䷲为火、为灯,二者综合可解为有光源的木塔;下卦坎䷜为水、为江河,水边(或岛上)带有光源之塔乃灯塔也。解《说文》:“解,判也。从刀判牛角。”(判,分割也)观解之甲文、金文,“其字象人以手分判牛角之形,本有分割、分割、分解、分析等义,引申而有解释、解脱、解散、解散、懈怠等义。”灯塔可解除黑夜航向不明之忧,故本卦以“解”命名。

航行的目的是要到达理想的彼岸,方向正确是其关键;没有准确的目標就不要起航,无法辨清方向还是等待的好。故《解·卦辞》曰:“解。利西南。无所往,其来复,吉;有攸往,夙吉。”就是说:“西南方向有利,(其他方向)没有可选择的余地,返回原地吉祥。若有所前往,宜在天亮之后才会吉利。”由此可见,卦辞内容与灯塔之用确实存在某种联系。

灯塔能解除夜间行船航向不明之忧,新产品的开发可解除企业发展的后顾之忧;灯塔光芒持久来自长年的维护,新产品对企业益处恒久在于长期的监督。看来“解”卦与企业“新产品开发”对应绝非巧合。

#### ☆ 改换新产品,破产变兴旺

日本“尼西奇”公司,原是一个仅有 30 多人专门生产雨衣的小公司,因产品滞销,濒临破产。有一次,董事长多川博偶尔看到一份人口普查材料,得悉日本每年出生婴儿 250 万。多川博由此想到:婴儿必需用尿布,按每个婴儿一年用两条尿布算,全国每年就需要 500 万条。于是他果断决策,停止生产雨衣,改为生产尿布。结果商品畅销,经久不衰,该公司很快发展成为一个世界闻名的大公司,尿布畅销量占世界总销售量 1/3。多川博也被誉为“尿布大王”。

#### ☆ 改革旧产品从零开始,与自己竞争低成本产品出笼

松下电器公司从 1930 年起开始制造收音机,1934 年收音机事业部开发出了“R48”型收音机,每台售价 50 日元,比当时大学毕业生就业后第一年的月薪要高。五年内,R48 型收音机累计销售 27 万台,被称为“不朽之作”。然而,松下幸之助对技术开发人员说:“R48 型有销路,这很好,但是每





台 50 日元,价格太高,难以普及。人们都想买收音机,希望能在一年内把价格降低一半。”技术开发部的负责人中尾反驳说,一年内把价格降低一半,这不可能。但松下幸之助坚持说:“如果把 R48 视作别的公司产品,而且十分畅销,那么你就会考虑对策了。不要试图通过对 R48 型加以改进,以求降低 10%~15% 的价格,而应将其完全撇开,从零开始。这样,你就一定能够做到。”之后,中尾从根本上改变了开发战略,一是采用新思路生产;二是采用了新材料(如塑料);三是实现了传送带流水作业的生产方式(日产 400 台),从而降低了成本,提高了劳动生产率。果然,使新产品的成本大幅度降低,满足了松下幸之助降价一半的要求。1935 年研制出了“R10”型新产品,售价仅为 23 日元,接着又推出了“R11”型高档产品,售价为 27 日元,由于不断追求产品的优质低价,National 牌收音机的市场占有率很快超过了那些先行厂商。

## 第七节 质量检查 ——不放过微小的细节



(小过)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全管理。故本卦代表企业产品的生产监督，与质量检查对应。



下篇 第四章 震三

64 卦象图之小过——山崩(天灾)之象

䷛，上卦震䷲为雷、为动，下卦艮䷳为山，山动而有雷声，山崩之象；又，卦象为“大坎”（把上下各二阴爻合并为一阴爻，中间二阳爻合并为一阳爻，则䷛→䷜），坎为险，天灾之象。过，有过分、过失（见《大过》卦解）等义，亦有祸患之意（房松令著《学易必读·周易真解精述》曰：“过〈通〉与祸〈祸〉皆从夬声，二字同音可互借”）。小过，即小的过失、小的灾祸。与大地震和洪水泛滥相比，山崩只是属于局部小灾，只要远离危山就不会受其危害，此为用“小过”命名此卦理由之一；大过有“大过于小”之意，小过有“小过于大”之意（卦象为四个阴爻、二个阳爻），此乃用“小过”命名此卦理由之二；故本卦以“小过”命名。

洪水泛滥，乃人类肆意破坏生态平衡之必然；绝症连绵，乃人类过分追求自我享乐之体现。故而，小过是与大过相对而言。大过之祸咎由自取，小过之祸非人自招；天降灾祸，人尚可逃避脱离，人自找灾祸则无法挽救。故自取其咎为大过，而天降灾祸为小过。

夜郎自大，人类已经吞下无数“妄为”的苦果；学会尊重其他生命，虚心做学生，人类才能获得大自然的呵护。故而，《小过·卦辞》曰：“小过。亨，利贞，可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉。”就是说：“亨通，利于贞问，但只宜做小事，不适宜做大事。飞鸟空中过，叫声耳边留，警示人们攀高必险，居下则吉。”

千里之堤，毁于蚁穴，任何大的变故绝非突然无缘无故发生。山崩的原因很多，只要我们平常提高警惕，时刻注意观察，就会发现其蛛丝马迹，避免因之带来的危害。产品质量是企业的生命，不能出现任何问题。质量检查，是维持企业生命的保健医生，来不得半点马虎。产品质量一旦出现问题，就会危及整个企业的生命安全。因此，产品质量检查是生产经营活动的首要问题，任何一个企业要生存、要发展，就不能等闲视之。

#### ☆刷子掉进瓶内没查出，导致全厂停产三个月

某啤酒厂曾多次获得国家质量金奖和银奖，其产品远销亚洲、美洲、欧洲等 20 多个国家和地区。但是，在荣誉和成绩前他们认为“皇帝女儿不愁嫁”，放松了质量管理。1978 年因操作不慎，洗瓶机上的刷子掉入啤酒瓶内没有检查出来，销到香港被顾客发现，引起轩然大波。这样一次小小的疏忽，竟使全厂停产三个多月。

## 第八节 分权管理 ——封侯不建国的奥妙



(豫)

题解：上卦震☳代表生产科研系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业的众人参与。故本卦代表企业生产的分管制度，与分权管理对应。



64 卦象图之豫——爆竹爆炸之象



䷏,上卦震䷲为雷、为响、为竹,下卦坤䷁为地、为田、为碎块(田地以块状耕作,坤“六短”象碎块),大地之上一声爆响、竹筒被炸成碎片,爆竹爆炸之象。豫,《说文》:“豫,象之大者。”大象的形态安闲,行动徐缓,有逸悦之象,故豫之本义为逸豫、悦豫;大象又有预虑之功能(涉水之前先以鼻探测浅深……),故豫字又有豫虑之义(古人明白豫虑之功能实在于头部,乃改从象为从页〈首〉,以预代豫)。综合论之,豫有二解:一为逸豫、悦豫;二为预虑(预先考虑)。爆竹之用,多为喜庆之事,与“一解”相符,爆竹之成,乃预先设想之果,与“二解”相合,故䷏卦以“豫”命名。

一声爆响,竹筒成为碎片,豫卦象征着能量积累的终结,必然以爆炸的方式展现。犹如生物细胞,当它大到一定程度就会产生分裂,形成多个子细胞一样。故而《豫·卦辞》曰:“豫。利建侯行师。”(利于封侯与用兵)

诸侯分封,是中国古代帝王统御术的一种,其要旨在于“封侯不建国”。如今许多优秀企业家纷纷效仿,比如,摊子铺得太大就要设立分厂(场),参与人员过多就应分成几个小组等。这样做的好处,不仅利于统一管理,还能通过分属间竞争创造更好的业绩。因此,那些深得“封侯不建国”奥秘的企业家,经常使用各种方式的“分权管理”。

#### ☆充分发挥部门主管作用——松下轻松管理的奥秘

企业主管者,要管理一个企业,一个人的精力毕竟是有限的,必须借助外力——其他管理人员。日本松下幸之助讲过,若管理一个大企业,只要管理好几个部门负责人就行了,其余的由这些负责人和管理人员去分层管理。企业主管者见到普通职工时只需微笑地点下头说声谢谢即可,也就是表示感谢该员工对企业所做的服务。万人以上的大企业主管者对职工只抓全面的精神教育,其余的事由中间管理阶层去办。

#### ☆改“集权”为“分权”——福特振兴的秘诀之一

福特三世上台之初,能够选贤任能,并用优厚待遇聘请一批有才能的技术、管理人才,让他们在工作中有职有权。福特三世当时明智地把公司的“集权制”改为“分权制”,全公司分成15个自治部门,各部门经理全权负责

本部门的工作,使该公司得以中兴。但此后不久,他自以为“成熟”了,开始专横起来,容不下强人,先后辞退了努森、亚科卡等公司总裁,自己亲自掌握公司全权,以实现其“我想要按我自己的方式办事”的愿望,但事实证明其做法错了。以后福特公司吸取教训,任用了有才能的唐纳尔德·彼得逊,在彼得逊的领导下,福特公司重新振兴,1985年成为美国经营效果最好的公司。1985年,美国《幸福》杂志有一篇题为“建立分权单位,是企业成功的重要因素”的文章,主张企业建立一些组和分权单位,是企业取得卓越成绩的一个至关重要的因素。





## 第五章 巽三——人事培训系统

### 第一节 人力资源部 ——荒原变果林需要的不只是决心



(巽)

题解：上卦巽三代表人事培训系统；下卦巽三为风、为木，象征企业人才成长。故本卦代表企业的人事管理，与人力资源部对应。



64 卦象图之巽——草原牧羊之象





䷬，上卦巽䷸为风，下卦艮䷳为草，上互离䷲为目、为见，下互兑䷹为羊，风吹草低见牛羊，草原牧羊之象；上巽为入，下卦巽为木、为树，上互离䷲为雉、为凤凰（离为善飞之鸟，离又为美丽），下互兑䷹为喜悦，凤凰喜落梧桐树，珍禽登枝之象。巽，观古文、篆文之巽，上部象二人长跪之形，下部皆象床，故巽有跟伏（跟，双腿下跪也）、驯服、从命等义。小草随风起伏，羊群随牧人的皮鞭蠕动，此皆顺从之象；树木随地势而扎根，凤凰择枝而栖，此也皆含顺从之意。故本卦以“巽”命名。

草木的身躯是柔弱的，随风而伏，象征着谦逊柔顺的外表；草木的根系是不死的，任凭冰封火烧，象征着坚强不屈的心灵。辽阔的草原犹如我们宽广的胸怀，盎然的生机恰似我们不变的信念。我们以如此的心态去面对一切，自然会亨通，有利于外出做事，也容易得到大人物的赏识。然而，草木不能为栋梁，故只能是“小的亨通”；故而，《巽·卦辞》曰：“巽。小亨，利有攸往，利见大人。”就是说：“小的亨通，利于外出做事，利于拜见大人物。”

没有梧桐树，就招不来金凤凰；倘若不能使荒原变森林，则何处寻觅营造大厦之栋梁！开垦一块处女地不易，使其保持肥沃更难；耕作需顺应物候、因地制宜，人力资源的管理岂能不遵从天时、地利、人和之理。

#### ☆鸿雁高飞赖羽翼，营造大厦需栋梁

赵简子乘船在河边上游玩，感叹着说：“怎样才能得到一个贤士，和他一同交游呢？”划船人古乘跪在面前对他说：“那珍珠和玉没有长脚，离这里有千里之遥，它们却能来到这儿，这是因为人们喜爱它们的缘故呀。现在贤士都长着脚却不到你身边来，这是君王不喜爱他们的缘故吧？”

赵简子说：“在我门下左右有上千个食客，早晨吃食不够了，我就在晚上征收赋税，供给他们；晚上吃食不够了，我就在早上征收赋税，供给他们，还能说我不喜爱贤士吗？”划船人古乘对他说：“鸿雁所以能够飞得那么高和那么远，是因为它依靠了长在翅膀上的羽毛。至于长在背上的短毛，生在腹下的细绒毛，没有长短大小的定数。拔去一把，不见得就飞得更低些；增加一把，也不见得就飞得更高些。我不知道你门下左右的上千食客中，有像鸟翅膀上的羽毛那样有用的人才没有，也许都是些背上和腹下的细绒毛

吧！”(西汉·刘向《说苑·尊贤》)

### ☆企业应警惕什么样的人

#### 1.什么样的人企业不能用

光起编著的《A 管理模式》曾谈到有七种人企业不能用：

(1)好高骛远者；(2)当过大老板者；(3)常炒老板鱿鱼者；(4)经历过于复杂者；(5)极端分子；(6)离间者；(7)犯罪嫌疑人。

#### 2.警惕企业“狼人”

企业要想避免人事危机，就要随时警惕潜伏在内部的危险人物——披着羊皮的狼。危险人物大致可分：积极破坏型、诡计多端型、情绪善变型。《企业诊断与弊病防范手册》提示有如下几种类型“狼人”：

(1)臭鼬型：对团体发生不良影响的下流人物；(2)塔斯马尼亚袋鼠型：经常与人发生纠纷的歇斯底里型人物；(3)野猪型：必须依赖靠山，否则便无法发威；(4)老鼠型：不论事情多寡，都会忙得不可开交的人物；(5)树獭型：经常休假的人；(6)鬣狗型：会凶猛地攻击对方，直到对方失败为止；(7)鼯鼠型：十足的利己主义者；(8)野狼型：会成群地作出破坏行为；(9)食蜜獾：表面觉得很有幽默感，实际上却是老谋深算的阴谋家；(10)狐型：能使一个企业衰败的最危险分子；(11)孔雀型：假戏真做的大骗徒；(12)老虎型：心直口快，做事独裁的人；(13)豹型：目中无人，自以为是的精明人物；(14)乌鸦型：喜欢戴着有色的眼镜歪曲事实，经常闹情绪；(15)大猩猩型：惟我独尊的固执狂。

#### 3.最应警惕的是用人不当而无自知之明

垃圾是放错位置的宝，世上既然没有绝对无用的东西，人间也就不存在绝对不能用之人，关键还在于企业用人的眼光和能力；再危险的野兽也有暂时为我所用之可能，最难对付的敌人一旦对我臣服，将会为我立下赫赫战功，关键还是企业的驾驭能力和用人环境。



☆巽卦爻辞阐述的用人制度

巽卦爻辞	用人制度	主要原则
上九:巽在床下,丧其资斧,贞凶。 (躲在暗处,丧失人格,丢掉财产,凶险)	间作得法	竞争得法,保证人才的健康发展
九五:贞吉悔亡,无不利。无初有终,先庚三日,后庚三日,吉。(悔亡无所不利,最终成功,叮咛在前揆度在后,必获吉祥)	嫁接有术	破格用人,为特殊人才的诞生创造必须的基础和条件
六四:悔亡,田获三品。 (懊悔消失,田猎表现出色,受到嘉奖)	酌情追肥	奖励得当,培训及时,因材施教
九三:频巽,吝。 (频繁筹划,反复无常,使人难堪)	环境稳定	移栽伤根,变天坏果,保持制度稳定
九二:巽在床下,用史巫纷若,吉,无咎。 (伏在暗处,像史巫那样筹算,吉利无害)	特别考验	秘密考核,特别预测,了如指掌
初六:进退,利武人之贞。 (进退,应像武人那样雷厉风行)	修剪及时	果断任免,调整及时,批评有道。

1.及时修剪:良师的大棒,及时把艾柯卡的自信敲醒

美国汽车巨子艾柯卡,进入福特公司之后当了一名推销员,由于他的努力,1949年当上了宾夕法尼亚州一个小地区经理,他的任务是同当地的18个汽车商密切合作。

有一次,在本地区的13个小区中,艾柯卡的销售情况最糟。他为此而情绪低落,但是他有幸遇到了汽车销售专家查利·比彻姆。艾柯卡曾说:“比彻姆在我的心中占有一个特别神圣的地位,他不仅是磨炼我的良师,也是向我挥舞鞭子的折磨者,但是我爱他!”比彻姆信奉的是大棒,而不是胡萝卜。他极少称赞部下,偶然表扬一下,也要加一句“但是……”。看到艾柯卡情绪不高的样子,比彻姆把手放在他肩膀上说:“为什么垂头丧气?总有人要得最后一名的,何必如此烦恼!”说完他走开了,不过他又回过头来说:“但请你听着,可不是要连续两个月得最后一名!”

在比彻姆的塑造下,艾柯卡取得了明显的进步。他按照比彻姆的规则

行事,强迫自己和下属拼命工作,必要时还恐吓他们;有时则授权给他们,让他们充当自己的代表,但是却时时监督他们、质问他们,这套简单易行的方法,使他终生受益匪浅。1953年艾柯卡升任费城地区销售副经理。1956年,福特汽车的销路在美国普遍不好,而艾柯卡所在的费城地区为全国最差。后来艾柯卡灵机一动,想出了一个推销汽车的绝妙方法——分期付款(相当于现在的银行按揭法),仅仅3个月时间,艾柯卡从原来的末位扶摇直上,销售势头一跃而居榜首。为此,他受到了当时的副总经理麦克纳马拉(后来的美国国防部长)的赏识,在全国推广他的方法,并提升他为福特总公司车辆销售部主任。

## 2. 特别考验:找到宝符,毋恤通过对雄才大略的考核

面对继承人的选择问题,赵简子曾对他的儿子们进行过这样一次考试。赵简子说:“我在常山上藏了一件宝符,最先得到它的,将被立为继承人。”他的儿子们都立刻骑上快马到山上去找,结果几乎都垂头丧气地回来了,只有毋恤回来说:“我已经找到宝符了。”赵简子让他讲出来。毋恤说:“从常山上俯瞰代国,代国一目了然,我们应该攻取它。”于是,赵简子决定立毋恤为继承人,虽然他的母亲身份卑微,原是一位奴婢。这位毋恤,果然不负父望,成为赵国的开国之君——赵襄子。

事实证明,赵简子的特殊考试是成功的。为什么毋恤能发现那件其他人都视而不见的“宝符”呢?因为他有着同赵简子一样的雄才鸿志,而这恰恰是无法通过普通的比武较量和笔试问答考核出来的,故而赵简子采取了上述特殊的秘密考核。

竞争时代,成功与失败总是在交替进行,经受不起失败的打击,谈何从失败中奋起,渡过难关,转败为胜?因此,在对人才委以重任之前,对他进行一番特别考核是很有必要的。这种特别考验,往往上天早就替我们做了,只要我们细心去体察就会找到满意的答案;这种特别考验,可能是意料之外的失败,也可能是突如其来的成功。在这方面,我们古贤早有名训。

## 3. 环境稳定:用人制度不变,惠普造就一批批优秀人才

20世纪70年代的美国硅谷,由于高科技公司特有的高利润以及高风



险,许多公司今日还辉煌为世人瞩目,明天就可能迅速宣告倒闭。1974年美国经济危机达到高潮时,硅谷几乎每幢大楼里的工人都战战兢兢,大量的科技人员变成失业者。公司内部人与人之间完全是赤裸裸的金钱关系,公司之间尔虞我诈,相互挖墙角,硅谷一时沦为高科技人员相互争斗的战场。帕卡德领导的惠普公司却采取了与众不同的方法,这包括给员工提供近乎完美的工作保障和尽可能周全的福利计划,以及对每位员工赋予充分的信任。惠普公司进入20世纪50年代后再也没有解雇过任何员工,即使在美国经济危机高潮的1974年,惠普公司的工人、科技人员们仍在照常上班。

惠普公司在其“目标细则”中强调:“公司成员的满意也是我们的目标,我们要做的是:帮助惠普公司每位成员分享经过他们的努力而获得成功,根据每人的表现为其提供工作保障,为他们提供安全舒适的工作环境;肯定每个成员取得的成绩,以及帮助大家从工作中获取乐趣。”在惠普公司雇员中流传着一个笑话:要想被公司解雇,惟一的办法就是把自己的老板杀掉——但公司也许还会给你一次机会。公司甚至对不能胜任工作的人或对公司不满的人也不辞退。这些人只是被劝说去别的公司找工作,如果他们决定不离开公司,公司则会向他们提供技能要求较低而他们又不会惹出麻烦并能胜任的工作。正是这种稳定的人才成长环境,为惠普公司造就了一批批优秀的人才,使得惠普公司保持着平稳的可持续发展。

#### 4. 酌情追肥:因材施教,佛勒顿鼓励属下大胆表现

一个优秀的企业管理者,光做到不阻止别人的升迁是远远不够的,最重要的还是要善于发现人才,去启发、鼓励那些真正有才能的人,充分发挥其智慧,勇于成才。这好比要想使庄稼长势好,酌情追肥是非常必要的。

美国佛勒顿金属公司总裁安德逊曾说:一个管理者如果发现了有才能的职员,就要经常提醒他、督促他,使他敢于表露出自己的才干,不要让他自己埋没了自己的才干。安德逊说:“我曾经发现公司有一位职员很有才干,可是他从来不肯表露出他的才干。当时公司的某分部经理调走了,有一个空缺。我就对他说:‘现在,我想提升你到某分部去当经理,可是你总是不肯表露你的才干。’我的话使他受到一次深刻的教育。从此他就大胆地干,表现很出色。我把他提升为经理,他把这个公司管理得很好。”

### 5. 嫁接有术：声乐家当经理，索尼善用特殊阅历人才

1982年，一位声乐家出人意料地坐在了索尼公司最高经营领导人的交椅上。他叫大贺典雄，1954年毕业于东京艺术大学，随后就读柏林国立高等音乐大学。由于西洋歌剧在日本舞台并不十分受欢迎，这位留学归来的年轻男中音没有用武之地。一个偶然的机，他结识了盛田昭夫。言谈中，盛田发现他的音乐造诣对以声音和映像为主的索尼很有用处，而大贺也颇懂一些经营之道。盛田对他说：“你作为一位声乐家是一流的，但你作为实业家的才能更加突出。”在盛田的鼓励下，这位歌手弃艺经商，跨进了实业界的大门。

大贺典雄先在索尼公司录音部工作，他不负盛田青睐，充分发挥声乐特长和经营才华，使索尼的录音带音色纯正，备受欢迎。一年后，大贺就出任制作部长，不久又担任了CBS索尼唱片公司经理，在他的领导下，CBS逐步发展成了日本第一流的唱片公司。“企业经营人等于交响乐团的指挥，要使每一位演奏者充分发挥才能，获得和谐”，这是盛田昭夫的用人信条。乐队指挥的成长不能只从他当指挥时算起，其做歌手或琴手的经历也是他成长中不可缺少的一部分。

### 6. 间作得法：各得其所，波特夫人使手下各展其长

美国有位专家叫波特夫人，她曾请一个心理学家和一个社会学家，对其手下进行智力调查。

社会学家向她汇报说：你这儿的人有两种：一种是线性思考的人；一种是系统思考的人。线性思考的人直来直去，领导叫干什么就干什么；系统思考的人能够全面看问题，很快就能抓住问题的要害，决定自己的行动。

心理学家向她汇报说：你手下的人有两种：一种是热情的人；一种是吹毛求疵的人。

波特夫人一综合，作出了这样的人事安排：线性思维又热情的人，去做技术培训教师，他一定会乐意教书；线性思维而又爱挑毛病的人，去当警察，他一定会爱管闲事；系统思维而又热情的人，请他当领导、顾问，他一定既高瞻远瞩又埋头苦干；系统思维而又爱挑毛病的人，请他去当工头，谁干得怎样，他会一目了然。这样就做到了各得其所，各展所长。

## 第二节 人事主管 ——伯乐的经验来自点滴积蓄



(小畜)

题解：上卦巽三代表人事培训系统；下卦乾三为天、为首脑。故本卦代表企业的人事培训首脑，与人事主管对应。



64 卦象图之小畜——粮食(金玉)成串储备之象

䷌，上卦巽䷸为草木、为绳，下卦乾䷀为头，头顶之草、绳、头发、辮子之象；上巽为线（可引申为串状之物），下乾为种子（可泛指粮食）、为金玉（可泛指珍贵之财宝），粮食成串悬挂（至今许多农村还有将苞米、辣椒等农作物成串挂于房前屋后之举）或金玉成串储备之象。畜，《说文》：“畜，田畜也。……《鲁郊礼》从田，从兹，兹、益也。”《说文·艸部》：“兹，草木多益。”观畜之甲文、金文之形，下部皆为“田”意，上部均为果实成串之意。可见，畜的本义是指田中作物茂聚，引申有蓄积、畜养、家畜等义。小畜，即为小有积蓄，若与大畜卦合参，则其解更明。大畜䷙，有兽角、粮仓、宝库之象（详见第七章大畜卦解）。古之男女都蓄发，长长的头发是不断积蓄的结果（头上的毛发与兽角相比，其储蓄时间与规模皆属小的范畴）；成串的粮食或金玉也自然是一点一滴血汗累积的结果，故本卦以“小畜”命名。

谢祥荣在《周易见龙》中释小畜卦为小田劳作，大畜卦为大田劳作（小田，相当今之“自留地”，大田，相当今之“公有田”），此说与小畜有粮食成串悬挂、大畜有粮食堆积如山之解不谋而合。小畜寓意小有积蓄，虽然吉利，但由于积累不够，还不能成就大事，犹如云储积不足无法成雨一样。故而《小畜·卦辞》曰：“小畜。亨。密云不雨，自我西郊。”就是说：“亨通，乌云密布已出现在西郊，没有降雨说明蓄积不够。”

小储蓄是大积累的开始，基础和方向不能有问题，畜养是门技术，人才的蓄积学问就更大了。世上先有伯乐而后有千里马，说的是识别人才之不易，而伯乐的经验来自平日点点滴滴的积累，其中对马真挚的爱不能缺少。

#### ☆敢于录用不正常的人——本田公司腾飞的秘诀之一

三个海军将领在一起，讨论什么是勇气。第一个将军招来他的一个水兵，指着一根高高的桅杆说，爬上去，行个军礼，然后跳下来。那水兵照着做了，将军说：“这就是勇气。”第二个将军招来另一个水兵，指着另一根更高的桅杆说，爬上去，行两个军礼，然后跳下来。那水兵也照着做了，将军说：“这就是勇气。”第三个将军要求更高，他令自己的水兵去爬那最高的桅杆，到顶端行三个举手礼，再跳下来。这水兵反问将军：“什么？要我干这种蠢事，你神经错乱了！”将军说：“我错了他敢批评，这才是真正的勇气。”这第





三位将军的态度很值得我们效仿。

本田公司的创始人本田宗一郎,才思敏捷,经营有方。他40岁时创立本田公司,录用企业人才时,偏爱“不正常”的人。有一次,公司在招收优秀人才时,主持者对两名应征青年取舍不定,向本田请求指示,本田宗一郎随口便答:“录用那名较不正常的人。”本田宗一郎认为,正常的人发展有限,“不正常”的人反而不可限量,往往会有惊人之举。这种用人方法对本田公司创业不到半世纪就发展成为世界超级企业起了相当大的作用。

### ☆善于总结用人经验——松下公司经营状态变守为攻

驰名全球的日本松下电器公司创始人松下幸之助,有着不同寻常的用人之道,其善于总结用人经验更是被人称赞不绝。

有一次,松下公司招聘一批基层管理人员,考试是笔试与面试相结合。录取的名额只有10人,可报考的人有几百。经过一个星期繁忙的招考,最后通过电子计算机计分,选出了10位佼佼者。当松下幸之助将录取者一个个过目时,发现面试时给他留下深刻印象的,成绩特别出色的,名叫神田三郎的青年并没有在10人之列。他感到很奇怪,当即叫人复查考试分数统计情况。经过复查,发现神田三郎综合成绩名列第二名,只因电子计算机出了故障,把分数和名次排错了,才导致神田三郎落选。松下幸之助立即吩咐纠正错误,给神田三郎发录取通知书。第二天,给神田三郎发通知书的助手向松下报告一个惊人的消息:神田三郎因没有被录取而跳楼自杀了,录用通知书到时,人已死。闻言,松下沉默了好长时间。助手在一旁自言自语说:“可惜了,那么有才华的一位青年,我们没有录取他。”松下不以为然地摇摇头说:“我们公司幸亏没有录用他。意志如此不坚强的人是干不成大事的。由这件事可见,我们招工的试题是出得不合理的。”

选才者视野覆盖面之大小,决定了选才的广度。不断总结用人的成与败,使松下的用人制度不断完善。提拔山下俊彦为总经理就是一个伯乐相才的生动故事。山下俊彦原是一个普通的雇员,他被提升为松下分公司部长时只有39岁,后来又历任要职并当了公司的董事。他的经营管理成绩卓著,具有出众才能,而且对公司内部因循守旧等弊端看得准,又锐意改革。松下幸之助发现了他的才干,于是不计门户出身,力排众议,破格起用山下

俊彦。1977年当山下俊彦年富力强时,他就从一个名列第25位的董事,越过前面所有“老资格”的董事,直接擢升为总经理。山下俊彦当了总经理后,亦颇有松下幸之助的遗风。他重视有才干的“少壮派”,亲自破格提拔了22名具有战略眼光,能力出众的新董事。于是,松下电器公司的经营管理领导层力量,便在短短的几年之内得到了空前的加强。人才是企业的活力和生命。在山下俊彦当总经理的第二年(1978年),该公司的经营状况就从原来的“守势”经营很快变为积极进攻的势态。1983年,该公司的利润总额已达到1891.1亿日元。比他刚上任的1977年的利润额976亿日元几乎增加了一倍。



### 第三节 人才招聘 ——应有虚怀若谷的气度



(中孚)

题解：上卦巽☴代表人事培训系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征企业取悦于民的推销。故本卦代表企业人事管理的推销，与人才招聘对应。

周易式管理



64 卦象图之中孚——信符之象

䷵，上卦巽䷸为木、为木制符节，下卦兑䷹为覆巽（将䷸倒置即为䷹），两节相对正相吻合，信符之象（符，即符节，为古代派遣使者或调兵时用做凭证的东西，多为竹、木制成，中间刻上文字，一分为二，信符，即用于通信之符节，如合符节以取信）。中，初义为中正，引申为中间、中心、中和等义；孚，本义为俘获，引申为诚信、符合等义；中孚，即中部符合，诚实可信也。《周易见龙》：“古人取信之法，多用木片及竹之当节处，一剖为二，各执一片，相合时其中部之节文完全吻合即信实不虚之证，故有合符之说，有符节之称，此所谓中孚，正状二符中部之节文能完全吻合之事也。”此说甚合卦意，故本卦以“中孚”命名。

信符之用，在于中间图文相符，只要其相合相符就可以信赖，置于图文的具体内容并不十分重要。故而《中孚·卦辞》曰：“中孚。豚鱼，吉。利涉大川，利贞。”就是说：“接到中间为豚（猪）或鱼的符节，仔细核对正好相符，吉利，利于外出做事，利于贞问。”

“中孚䷵”卦，为“大离䷝”之象。易学前辈吴漱泉老师曾对离卦做过精辟阐述：“‘盖取诸离’举例：①天地人三才，盖取诸离，而三者以人为主，‘离’着重人事变化；②宰相肚里好撑船，‘离中虚’是也；③运筹帷幄之中，决胜千里之外，‘阴谋居中’也；④虚怀若谷，谦受益……”理解了离䷝卦的许多寓意，就能参悟中孚䷵卦揭示的人才招聘内涵，比如，“宰相肚里能撑船”、“虚怀若谷”、“阴谋居中”等。

#### ☆不计一箭之仇——齐桓公得管仲成就霸业

据《东周列国志》记载：鲍叔牙是管仲的知己好友，知道管仲是治国奇才，在率大军威压鲁国边境，欲借鲁侯之刀杀公子纠时，派遣隰朋带着书信去见鲁侯，以救管仲。鲁庄公刚刚吃了败仗，不敢与齐军作战，便欲杀公子纠和管仲以退齐师。隰朋按鲍叔牙的嘱咐，当面劝说鲁庄公说：“管夷吾（管仲字夷吾）射了我君一箭，我君恨之入骨，必欲亲自杀之以泄仇恨。”于是，鲁庄公便杀了公子纠、囚了管仲交给隰朋。到了齐国境内，鲍叔牙迎接管仲，亲自为他解开捆绑的绳索，安置他在家中歇息。然后，鲍叔牙便去面见齐桓公。鲍叔牙见了齐桓公，便提出要他拜管仲为相。齐桓公说：“管仲射我



的箭还在,寡人正为此耿耿于怀。食其肉尚且不能解我心头之恨,又怎能拜他为相呢?”鲍叔牙解释说:“为臣的各事其主,管仲射你时,心中只有公子纠而没有您。君若用他为相,他能为君射天下,君又何必计较这一箭之仇呢?”齐桓公回答说:“寡人姑且听你的意见,赦免他的死罪,但宰相的位置非卿不可胜任。”鲍叔牙说到:“我的才能不过是小心谨慎、循礼守法而已,这不过是常人之才,不是治国之才。治国之才,内安百姓,外抚四夷,功勋加于王室,德泽布于诸侯……与管仲相比,我有五点不如他:胸怀开阔,刚柔相济,恩惠百姓,我不如他;治理国家,不失大政方针,我不如他;忠诚信义,使百姓拥护,我不如他;制定礼仪,威德布于四方,我不如他;治军督战,使军士百姓勇敢战斗而不后退,我不如他。”于是,齐桓公决定召见管仲……于是,齐桓公尊管仲为仲父,向国人宣布:“国中大事,先禀仲父,后告国君。”

管仲为施展富民强国的政治抱负,忍辱负重,苟全生命,终于脱险还国,登上相位;齐桓公为了富强齐国,称霸诸侯,释仇任贤,有着大海般的胸怀。这就是齐桓公九合诸侯、一匡天下的内因——君明臣贤!故而,《史记·(列传第二)管晏》载:“齐桓公以霸,九合诸侯,一匡天下,管仲之谋也……”

宰相肚里能撑船,说明虚怀若谷的前提是志向远大。齐桓公要报一箭之仇,于情于理都无可非议,他之所以采取了相反的做法,乃成就霸业之鸿志压倒一箭之仇之私怨也。故而,要想做到“宰相肚里能撑船”,必须首先学会如何做“宰相”。

#### ☆有瑕仍是玉——改过自新创奇迹

河北某县钢铁厂,原是一赢利单位,最高年利润曾达80多万元,1980年却亏损10万元。为了救活这个厂,县里决定在全县工业系统招标承包。出来投标的是该厂原副厂长。他自荐当厂长,保证扭亏为赢,三年实现利润113万元,上缴66万元,并通过答辩。这时,在能不能批准他招标承包的问题上出现了争论。有人提出,“文化大革命”中他主持过几次批判会;他还犯过男女作风方面的错误,受过处分。为了解决这一问题,县委有关人员深入钢铁厂进行调查,了解到:这个钢铁厂亏损的主要原因是经营管理不善,而原副厂长是该厂公认的比较有丰富管理经验的人。他的承包方案切实可

行。关于他在“文化大革命”中的问题,属于一般性错误,本人也已认识错误。作风问题,已做过处理。县委认为一个同志犯了错误,要允许改正,同意原副厂长担任厂长,搞承包。该同志承包后,仅一个月就完成全年 27 万元的承包利润。

美国管理专家杜拉克曾说:倘要所用的人没有短处,其结果至多只是一个平平的组织。所谓样样都是,必然是一无是处。才干越高的人,其缺点往往也越明显。有高峰必有深谷,谁也不可能是十项全能。



## 第四节 思想教育

### ——共同的理念使企业成为一个大家庭



(家人)

题解：上卦巽三代表人事培训系统；下卦离三为火、为闪电，象征企业文化。故本卦代表企业人文环境规划，与企业教育对应。



64 卦象图之家人——农家之象

䷤，上卦巽䷸为风、为线、为细长，引申为缕缕炊烟；下卦离䷄为房子，房子上面有缕缕炊烟升起，农家之家。《象传·家人》：“风自火出（上卦巽为风、下卦离为火），家人。”《周易见龙》曰：“盖室外之风，起自天地水木之间，唯室中生火乃有风自火出之事。古代家族公社，灶在室内，家人围居，饮食则围灶而食，常见火上炎而成风。”家，《说文》：“家，居也。”《尔雅·释宫》：“牖户（牖，窗也；户，门也）之间谓之庑（古代一种屏风），其内谓之室。”观家之甲文、金文之形，皆为物居屋檐下之象。家人，即家内之人，可特指殷周之际的家长制家庭。西周以农业为本，农家便成为家庭制代表，故本卦以“家人”命名。

我国古代素有“男主外女主内”之传统，一个家治理得如何主要依赖女主人，故《家人·卦辞》曰：“家人。利女贞。”（利于女人贞问）

中国有句名言叫做“家和万事兴”，小家如此，大家亦然。一个企业必须有种磁石般的凝聚力，才能使所有的员工“心往一处想、劲往一处使”，把企业视为自己的家，营造一种“大家庭”的气氛。

如今的经营市场，各种竞争愈演愈烈，谁都知道人才对企业发展的重要性，于是各类各色的人才争夺大战便处处可见。“奖赏不是万能的”，真正有本事的人才看重的是自己的理想能否在你这里实现。因此，能够将员工理想统一化的企业理念，便自然成为凝聚个人成小家、聚合小家为大家的企业凝聚力。

#### ☆职工都是索尼大家庭成员——盛田昭夫倡导的企业理念

日本索尼公司创始人盛田昭夫认为，没有一种理论、计划或是政府的政策可以使企业成功，关键只有一个，就是要与他的职员建立起一种健康的关系，在公司内部创造出一种家庭式的和谐感情，而这种感情使管理阶层与职工皆有同舟共济的精神。盛田昭夫每年都把索尼公司所招聘的人员集合到索尼公司总部，进行培训，盛田昭夫对他们上有关企业内容的第一课：

“首先你们应该了解学校与企业不同。在学校时，是你付学费给学校，但是现在是企业付学费给你。当你进入企业，一步一步地适应新环境时，你





是企业的一个负担,一个包袱……”最后盛田昭夫鼓励道:“当你 30 年后离开我们公司,或者离开这个世界时,我不希望你后悔把最宝贵的岁月花费在这里,否则那将是个悲剧。我必须再一次地强调,你对自己的责任,就是选择好的工作环境。所以在未来的几个月内,最重要的事,就是决定自己是否会喜欢在这里工作。虽然我们聘请了你,但却无法使你快乐,快乐必须由你自己去创造。”

盛田昭夫的演讲目的在于使索尼公司的每个职工树立“人人都是索尼大家庭成员”的观念。正是在盛田昭夫的倡议下,索尼公司的管理建筑在互敬互重的精神上。这种精神让索尼的每位职工明白,索尼公司不是属于少数管理者,而是属于全体职工。索尼公司有一项政策:只要是索尼公司的职工,不论他在何处,就是索尼公司大家庭的重要成员。基于这项政策,索尼公司的高级领导人没有私人办公室,甚至连工厂的厂长也没有办公室。公司的管理中央委员同其他职工坐在一起,使用同样的办公设备。索尼鼓励个人才智的发挥,做到人人适才任用,故而能将每位职工的潜能发挥到极致,这是索尼与其他企业竞争所体现出来的最大力量。盛田昭夫深有体会地指出:“我们的信念是:‘人’是一切活动之本。”这种“以人为本”的企业理念正是索尼成功的根本所在。

## ☆同心协力战无不胜——探索“开会艺术”的奥秘

### 1. 同心协力才能战无不胜

《郁离子》一书中曾借屠龙子的口说:“你没见那野兽搏斗吗?那野兽中老虎最凶猛,如今用虎斗虎,那么一只虎不能胜过一群虎,这是明摆着的了;用狐狸斗老虎,那么即使一千只狐狸,又怎能胜过一只老虎呢?多了就越被它们自己搞乱了。从前六国用合纵之术来排除秦国,说客替秦国用连横开导它,六国果然不胜,正如说客所预言的。……因此视听专一而事情就不会覆败,所以四海的百姓听从一君的命令就安定,百万军队听从一将的智慧就胜利。”

“打虎需要亲兄弟,上阵还需父子兵”。许多企业的最终失败,并非因为它们不曾拥有一流的人才,而是没有将这些人才有效地组织成一个胜似“父子兵”的战斗“大家庭”。而最能体现“企业大家庭”的就是“开会”。



## 2. 企业是否需要开会

我们先从两个极端的角度,探讨一下企业是否需要“开会”?

假如您坚信会议是不可缺少的,那么请问:“您是否见过哪一个企业是因为不开会而垮台?”相信您的答案肯定是:“没有!”

假如您认为会议一无是处,那么请问:“您是否见过哪一家企业从来不开会?”我相信您的答案仍然是:“没有!”

会议是三个或三个以上的人,为达成特定目标,遵循一定规则而进行的多向面对面沟通。毋庸置疑,它是一种管理工具,只是使用这种工具的价格极为高昂。既如此,一旦决定开会,就应该将会议开得富于实效。会议所能达成的特定目标,总是可以找到替代途径的,尽管有些替代途径,从“成本—效益”的角度来衡量并不如会议那么理想。基于此,我们可以持平和的态度说:会议不一定是必要的,而是可要的。会议有它不可缺少的使用场合,有它可以使用的场合,也有它不适宜的场合。一句话:“少开会、开好会!”

所谓“企业会议”就是“针对某项或多项企业目标,召集相关人员进行研讨的会议”。它的最大特点就是具有“目标导向”——统一认识,齐心协力去完成任务。因此,每一个企业的首席智囊都非常重视这一特殊的管理工具,从许多角度钻研“开会的艺术”。

## 3. 开会的艺术

《市场经济企业竞争手册》这样讲道:

会议的功能:一是资源整合;二是激发创意;三是增进沟通;四是明确分工;五是振奋士气。

会议的类型:一是干部会议;二是业务会议;三是对策会议;四是开发会议;五是协调会议等。

会议的筹备:(1)设定目标——为什么开会?(2)设定议题——开会谈什么?(3)选定场地——在何处开会?(4)选定时限——何时开会?(5)选定名单——谁该出席会议?(6)掌握程序——如何进行?

会议的布置:会场的布置,应考虑会议性质及人数多寡。在人数众多、以搜集资讯为主的会议里,以不设桌子的“戏院式”或设桌子的“教室式”布

置法较理想;在人数不多、讲求沟通论辩的会议里,以“环桌式”布置较理想。后一种又可分为图形式、正方形式、横长方形式、纵长方形式、马蹄形式等数类,各有特色。另有一些较适合分组讨论或协调的混合式。

会场的内在环境(桌椅摆放和坐次安排)和外部环境(会场房间格局及四周布置)对会议影响很大,中国传统的“天人合一”理论和阴阳五行学说,在这里体现出神奇般的作用,不可等闲视之。尤其是主席和其他关键性人物的坐次安排,对会议结果的影响大有奥妙。

据美国最权威的经济杂志《FOC》发表的调查结果:20世纪60年代,日立制作所在世界百家大公司中仅名列第46位,到20世纪70年代就名列第16位……现在是名副其实的日本最大重工机电公司。有人总结日立公司高速发展的原因时说:“最重要的原因是在他们举行会议时的桌子。”日立公司的会议桌是圆形的,坐在哪儿都可以,没有职位高低之分。如果是四角形的桌子,那么,列席的人员就会有职位的意识,会介意自己的职位;地位较低的人当然有被压抑的感觉,不能够随心所欲地发表意见;就不能融融洽洽同心协力成为一体,为公司效力了。可见,这种圆形会议桌对团结公司上下起到了很好的效果。

## 第五节 专职培训 ——嫁接技术使企业永久受益



(益)

题解：上卦巽☴代表人事培训系统；下卦震☳为雷、为大路，象征开创新局面。故本卦代表企业开拓创新方面的培训，与专职培训对应。

益 益



64 卦象图之益——织布之象



下篇 第五章 巽三

䷩，上卦巽☴为绳、为线，下卦震☳为动、为梭（震为坚木又为动，移动之坚木乃梭也），织布之象。益，《说文》：“益，饶（富饶）也。既有复增益之象也。”观益之甲文、金文之形，增益之义甚明。织布，使人类彻底摆脱穿兽皮和草制品的时代，大大推动了文明之发展，使人类受益匪浅，故本卦以“益”命名。

《周易·系辞传下》：“砍木为耜，揉木为耒，耒耨之利，以教天下，盖取诸益。”就是说：“砍削树木制成犁头，弯曲树木制成犁柄，用这种农具翻地耕田而得丰收之利，并把它教给天下民众，此为取益卦类农耕之情。”此为用益卦卦象描述古代农具，又是用八卦类万物之情的例子。益卦上巽为入，下卦震为动，互坤艮二土，确有耕作之象。

织女织布的目的在于裁剪做衣，身着合适的衣服才有利外出做事。故《益·卦辞》曰：“益。利有攸往，利涉大川。”特殊的衣服需用几种不同的布料，个别的果树必须通过嫁接，特殊的人才必须去外部接受特殊的训练，此意与“益”之卦辞恰好吻合。

需要人才类型不同，参加培训的内容有别，奇异的钢材出自特别的熔炉，让员工经常参加特别的专职培训，会使企业多方受益。

#### ☆“模拟战俘营”与“破产企业培训学校”异曲同工

日本有一所举世无双的学校，专门招收破产前后的企业领导来接受短暂而高强度的心理训练。该校奉行的教律是“100升汗水与眼泪”，学员要经受紧张的大运动量锻炼和体格训练，夏天要在烈日下暴晒，冬天要在寒风中受冻，教师可以任意训斥处罚学员等。通过地狱般的摧残教育，使学员学会在恶劣环境中图谋生存。虽然这种教育方法受到非议，可是依然有不少日本企业家前往受训，甘愿自讨苦吃，他们愿以“100升汗水和眼泪”换取日后的生意兴隆。学校的训练方法有：（1）清晨4点起床，按武士传统用毛巾快速擦身，然后面向富士山三次振臂高呼：“我能干！”（2）强迫学生趴在地上去拔连影子也找不着的杂草。（3）强令每个人在光天化日之下扒光衣服；等等。

受日本训练企业家的启发，美国一位越战老兵创办了一所“模拟战俘



营”。请看这里的模拟方式：在美国加利福尼亚的一个荒野，一批蒙眼、裸体的男子正在任人摆布；先受烈日毒晒，再受暴雨冲淋之苦，又遭像狗那样趴在地上吃食之辱，然后逐个接受盘问，稍有支吾或语塞，便招来拳打脚踢，冷水泼面……这里的所有“战俘”都是从商场上自愿赶来的，每人待5天要缴纳400多美元培训费。从“模拟战俘营”出来的“战俘”，日后在商场上却勇气非凡，长驱直入，攻势凌厉，这不能不归功于当初的“苦肉计”训练。

俗话说：吃得苦中苦，方为人上人。《孟子·告子下》云：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”然而，苦难能使强者得以磨炼心志，也能成为弱者理想的坟墓。故而，特殊训练的效果，取决于被训练者与训练项目的妙合，要实现这种“妙合”，没有“天人合一”的理论作指导，是绝不会找到其关键点的。

明代陈继儒的《小窗幽记》有言：“天欲祸人，必先以微福骄之，要看他会受；天欲福人，必先以微祸傲之，要看他会救。”俗话说，“没有吃不了的苦，只有享不了的福。”吃苦只是成就“人上人”的训练之一，享福训练对欲成就大业者而言是最最不可少的，只要我们稍加留意那些最终失败者，就会坚信此话一点不假。

#### ☆招聘有着特殊阅历的人，对企业发展有着特殊意义

从事过公安工作的盛华集团董事长程小涛曾说，公安局的经历对其经营企业大有裨益。公司发生了几件大事，他由于在公安局见过更险恶的情况，因而能够临危不惧，稳住人心。他说：“公安局还培养了我的另一种能力，就是对人的观察、识别。我和各种犯罪嫌疑人较量过，那是一群又狡猾、又难斗的家伙，所以现在我能在很短的时间里对人有判断，他说的是真话、假话；是真心帮忙还是下圈套，我能猜个八九不离十。这在选择生意伙伴，考察合作对象时，很有用。”

特殊的工作与生活阅历是一种不可低估的财富，特殊阅历能赋予一个人特殊的能力，这种能力往往又是企业管理人员所必须的，而它恰恰又不能通过短期培训所能获得的，故而企业招聘那些有着特殊阅历的人作为自己的员工，不但可以为企业节省一大笔培训费，还能为企业特殊人才的诞生提供机会。

## 第六节 奖赏制度

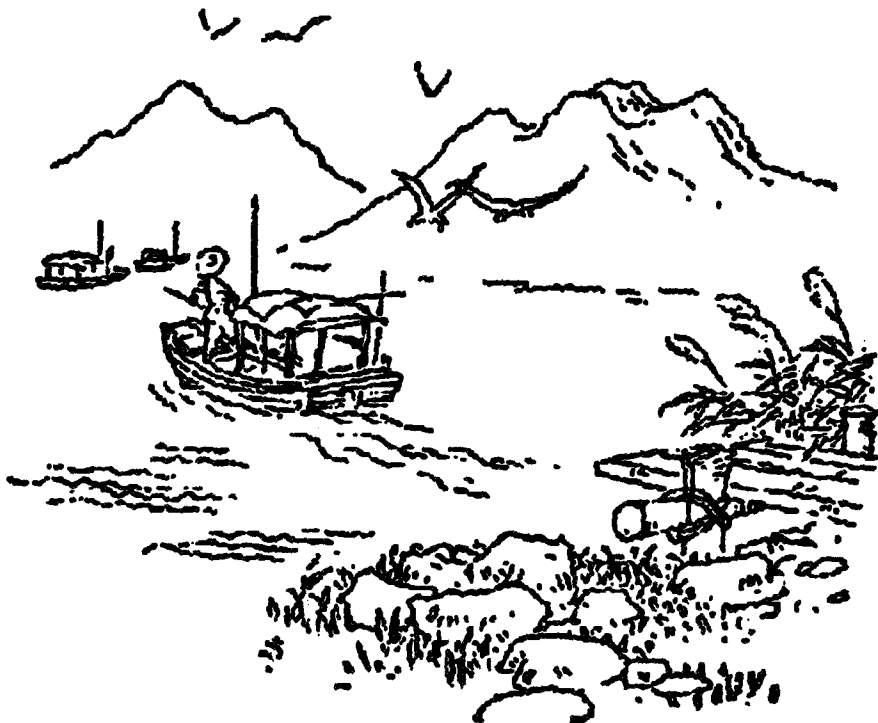
### ——激励及时才能发挥作用



(涣)

题解：上卦巽☴代表人事培训系统；下卦坎☵为水、为江河，象征企业的资金投入。故本卦代表企业调动员工积极性之投资，与奖赏制度对应。

周易式管理



64 卦象图之涣——舟船之象

䷢，上卦巽䷸为木，下卦坎䷜为水，木行水上，舟船之象也。涣，《说文》：“涣，流散也。”引申有离散等义。舟船之用在于离岸之后，故本卦以“涣”命名。

有了可靠的舟船，横渡大江大河就不再困难，有目标和航线就能避开暗礁到达目的地；以虔诚的态度祭奠先祖和神灵，有上天保佑，就更加万无一失。故而《涣·卦辞》曰：“涣。亨，王假有庙，利涉大川，利贞。”（亨通，君王到庙里祭奠，利于外出做事，利于贞问。）

《周易·系辞传下》：“剡木为舟，剡木为楫，舟楫之利，以济不通，致远以利天下，盖取诸涣。”就是说：“挖空木头做成船，削劈木头作成楫，舟楫的便利，在于渡过难以涉越的江河而达到远方，从而使天下人得益，这是用涣卦卦象征舟船，反映水上交通（并非根据涣卦来造船）。”然而，船能否顺利到达彼岸，不仅决定船的大小和质量，与操纵船的人也息息相关。

企业是船，员工是船员，只有充分调动起员工的积极性，才能使企业乘风破浪、勇往直前。风浪变幻莫测，舟船行驶调整必须及时，否则就会人心涣散；市场可变因素很多，企业奖赏员工的方式方法也必须及时调整。调整，不是言而无信，而是做得比说得更好。

#### ☆言而无信，激励不再起作用

某企业老板为调动员工积极性，向大家承诺：只要大家积极工作，企业当年利润高，年终每人发5万元奖金。员工听了老板的承诺，都异常兴奋，他们干劲倍增，只为得到年终这份奖励。年终到了，老板却找借口只发给员工2万元。这时，员工虽然得了2万元，可情绪却很低，因为员工心中所期望的是5万元，2万元与5万元还相差很远。这2万元钱不但没有起到激励的作用。相反，当老板再说下一个年终奖励时，员工也只是笑一下，根本不相信老板的话了。今后，老板也很难再用这一方法激励员工了。

#### ☆按利润提成，员工积极性被调动

美国有家罗伯梅德家庭用品公司，八年来生产迅速发展，利润以每年18%~20%的速度增长。这是因为公司建立了利润分享制度，把每年所赚的





利润,按所规定的一个比率分配给每一个员工。这就是说,公司赚得越多,员工也就分得越多。员工明白了这个“水涨船高”的道理,人人奋勇,个个争先,积极生产自不待说,还随时随地挑剔产品的缺点和毛病,主动加以改进。因此,该公司在家庭用品业中一直以高质量著称,赢得大量订货。

## 第七节 处罚规章 ——处罚一定要做到心服口服



(渐)

题解：上卦巽☴代表人事培训系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业制止员工违约的安全措施，与处罚规章对应。

漸 巽



64 卦象图之渐——水鸟巢穴之象



下篇 第五章 巽

䷵，上卦巽䷸为草木，加上互䷛离中虚可解为草木搭建的鸟巢；下卦艮䷳为山，加下互䷛坎为水可解为岛；岛上之鸟巢，乃水鸟巢穴也。渐，考渐之古韵、古地图字形（二者已十分接近渐之繁体），实象制车之事。古代制车，工序甚繁，皆循序渐近；在车轮制作过程中，为使圆木不致裂损，常以水浸之。《学易必读》训解曰：“渐，其字从水，义为水浸……引申为实物之渐进。”鸟巢之成，乃一根根草木组合，非循序渐近莫能为；鸟巢之所，乃一次次初迁归宿，以避免水浸为前提。故本卦以“渐”命名。

水鸟，一般以“一夫一妻”制群居，比如本卦爻辞讲到的“鸿”（天鹅）和文人常常拿来作比的鸳鸯，皆为人间“感情专一”之象征。所以，鸟巢也就成为雌水鸟依恋的归宿之地，这正如人间的贤妻良母把家视为感情之归宿一样。故而《渐·卦辞》曰：“渐。女归吉，利贞。”就是说：“使得女子归心之家是吉利的，有利贞问。”

娶妻讲究“使女子归心”，处罚也应做到“心服”；营造一个使女子归心之家需循序渐进，让员工心服需要有足够的时间。冰冻三尺非一日之寒，融化冰雪岂能立竿见影，故此，处罚规章的实施要循序渐进、刚柔相济。

#### ☆解决违纪根源，方能杜绝再犯

某工厂的处罚规章中有一项是：“提前下班者扣发三个月奖金。”可是，仍有许多女工时常提前下班。有一次，许多女职工又提前下班去洗澡，厂长得知后下令每人扣发三个月奖金。其中有一位被罚的女工找到厂长说：“我是提前下班去洗澡了，按规定被罚我认了，可如果厂长去女职工澡堂看一看，就会明白提前下班的原因了。”这位厂长真的到女职工澡堂去看，只见那地方又小又破，且只有一个好喷头。于是，这位厂长撤销了对那几位女工奖金的扣发，花十几万元把女工澡堂改建了一番，至此再没有发生女工提前下班的事，全厂职工的积极性也有了明显提高。

#### ☆帮助改正错误，保证处罚生效

尊重人、关心人、重用人才，是饭店大王希尔顿成功的一条重要经验。尊重人、关心人，要贯彻始终，在处罚员工的过程中，更应体现出这种精神，

因为犯了错误的人更需要关心和尊重,希尔顿在这方面做得非常出色。难怪在他的事业生涯的任何一个阶段,他的身边总是聚拢着一批优秀人才。

希尔顿虽然对得罪顾客的服务员非常严厉,在给予规定的处罚同时,总是以不同方式表示对他们的理解和尊重。当下属犯错误时,他常常把他们单独叫到办公室,先鼓励安慰一番,告诉他们:“当年我在工作中犯过更大的错误,你这点小错误算不了什么。凡是工作的人,都难免会出错的。”然后,他再客观地帮助他们分析错误的原因,并一同研究解决问题的办法。



## 第八节 树立榜样 ——不应违背群众的心愿



(观)

题解：上卦巽☴代表人事培训系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业中众人参与。故本卦代表企业众人关注的人物目标，与树立榜样对应。

周易式管理



64 卦象图之观——项链之象

䷓，上卦巽☴为绳、为链，下卦坤☷为腹，腹上为胸，胸前佩戴的绳链，项链之象。观，《说文》：“观，视也。”观之甲文、金文，其字形与“瞿”（即“鸛”，一种水鸟）同。瞿鸟能见水中之鱼，有明察潜隐之功能，加“见”指鸛鸟之功能（“瞿”加“见”即为观之繁体觀），故观为观察之意。戴项链是为了引人注目，博得他人观赏，故本卦以“观”命名。

项链的美丽不在它的外表，而在是否与佩戴者的追求融为一体，一切发自内心，一切流露自然，心诚则灵。故而《观·卦辞》曰：“观。盥而不荐，有孚颙若。”（观，观瞻、考察；盥，与灌、裸通，指灌祭仪式；荐，祭祀中的一种仪式；颙若，高大之貌）就是说：“观瞻过倾酒灌地的祭祀仪式，就不必再看以后的献飧之礼了，因为心中已经充满诚敬肃穆的情绪。”

古代祭祀，以长子为神尸。长子将来要接管政权，祭祀中让他代表祖先，便使他有了神秘色彩，使民众畏服。观卦表现的正是培养长子的事情，让长子在观瞻考察中进行学习，树立起他的威望，使他成为臣民瞻敬（观）的表率人物。

榜样是众人关注的目标，为大家崇仰的对象。榜样的力量是无穷的，许多优秀的企业家或政治家，都懂得如何将这种力量为我所用。我们比较熟悉的事例有：“毫不利己专门利人的国际共产主义战士——白求恩”、“艰苦奋斗的铁人——王进喜”等，这些榜样不知激励了多少中国人，作者就是其中的一位。

树立榜样，应在有意与无意之间，顺其自然才使其影响地久天长。为了特殊需要，不但需要树立值得学习的好榜样，还要树立需要警惕的坏榜样。不管是好是坏，榜样只是水中的船，如果违背了群众心愿这条“大河”的规律，什么样的船也会被颠覆。水能载舟亦能覆舟，不能成为众望所归的榜样，就有可能成为众矢之的。

#### ☆尧舜以仁义为目标，将天下向善之才聚于麾下

郁离子说：“水奔沟壑，鸟入密林，蝇投臭物，是不用驱赶而它们自己就能去的，怎么还用召集它们呢？有利的事，众人都去追逐；有名的事，众人都去争取；而有德的事，众人都趋向它。这些都是能够聚集天下人的事。所以



能聚集天下的事,那就好像是箭靶的中心一样。那箭靶的中心,是被众矢所射、众心所集的目标。尧、舜把仁义当做目标,而天下的好事就聚集在那里。收集天下人所争逐的好事,给它们均分开,不使它们争逐;等那个时候到来了,九州都来会集,四方闻风仰慕,穆穆雍雍,就被吸引到那目标(仁义)之中。桀、纣把淫欲当做目标,而天下邪恶的事就聚集在那里。收集天下人所争逐的利益,私分给那些人;等到它穷尽了,诸侯百姓就争相操弓射矢,向那箭靶中心外的上下幅射去。所以不能把仁义作为天下目标的,这是灾祸啊。因此,秦还没有称帝时,天下没有比它强大的了,到它吞并了六国并统一即位称帝时,不超过两世,天下百姓就呼喊而起同它争夺天下,天下人同起响应,没有一个不把秦国当做谴责的对象,目标都集中在秦。陈涉首先起兵而又先亡,这是因为他首先自称为王而又被秦兵当做攻击的目标了……”

## 第六章 坎☵——财务金融系统

### 第一节 财务中心 ——避开他人陷阱是狩猎的前提



(坎)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦坎☵为水、为河，象征企业的资金流动。故本卦代表企业的金融往来，与财务中心对应。



64 卦象图之坎——设陷狩猎之象



䷜,上(外)卦坎䷜为陷、引申为陷阱,下(内)卦坎䷜为野猪、引申为野猪类猛兽,陷阱内有野兽,设陷阱狩猎之象。坎,《辞源》谓之“地面低陷的地方”,《辞海》谓之“坑、地洞”,古代多用低陷之处积水以供饮用,坑陷之地多有危险,故坎为水、象征危险。古人多利用坑陷(陷阱)进行狩猎,狩猎又是一件充满危险的事,故本卦以“坎”命名。

古代的防御工事只有沟壑陷阱与城墙,城墙只是被动防御,沟壑陷阱尚能诱捕敌人。以陷阱诱捕敌人,自己也易误入陷阱遭难,故对陷阱的应用一定要非常熟悉。故《坎·卦辞》曰:“习坎,有孚,维心亨,行有尚。”(熟悉运用陷阱,有所捕获。惟有心诚才能感动神灵,行动才会得到赏赐。)

#### ☆金钱似流水——“水”与“财”的巧妙对应

“金钱似流水”,在中国传统文化体系中,一直用“水”来代表“财”。在五行为体系中,水表示液体,象征流动多变、周流不息、隐而不现、外柔内刚(外寒内热)、寒凉、滋润、向下运动的事物,此皆与财务金融的许多特点对应;在周易(八卦)体系中,坎为水、为江河、为险、为陷阱、为隐伏、为恐惧,这些也都与财务金融的许多性质对应。

水能载舟,在于它的柔顺与流动,而主动示弱、流动多变性恰好是商人(经营者)的主要特点;雨点虽小,落地汇集成流;小溪潺潺,相聚汇流成江,此皆与商人(经营者)的“天下无粹白之狐,而有粹白之裘”的经营观念(经营理念)相吻合。

英文“bank”一词,既代表河岸,又表示银行。可见“金钱似流水”的观念并非中国独有。

与西方文化相比,中国传统文化体现出来的思维模式,有着它永久灿烂的无穷魅力。其特殊的取象类比思维方式,能让我们揭开社会学、自然科学、心理学等领域内一个又一个的谜底。比如,我们如果知道坎为水、为北方、为匪、为灾祸,我们就很容易理解为什么“北方少数民族一直是中国古代最主要的外患”等历史疑难。懂得了水性,就能学会游泳;学会了游泳,就不再恐惧水患;通晓了柔能克刚的道理,就能将柔性思维很好地运用到财务管理当中去。

☆坎卦爻辞阐述的财务危机管理方式

坎卦爻辞	应对方式	基本原则
上六：系用徽纆，置于丛棘，三年不得，凶。 (被捆绑关在丛棘中，三年不得出，凶)	惩治得法	牢记教训 警示他人
九五：坎不盈，祗既平，无咎。 (河水退却，深坑已平，没有危险)	整治河道	总结经验 以示后人
六四：樽酒簋贰，用缶，纳约自牖，终无咎。 (外援食物及时送到，终于化险为夷)	寻求外援	当机立断 目标准确
六三：来之坎坎，险且枕，入于坎窞，勿用。 (四周皆陷，入河中深坑，勿轻举妄动)	待机自救	丢卒保车 争取主动
九二：坎有险，求小得。 (河中有危险，不宜所求过大)	涉水勿深	摸索前进 切勿贪功
初六：习坎，入于坎窞，凶。 (学习游泳，误入河中深坑，危险)	远离河边	学会防御 防患未然

## 1. 远离河边：及时减船登陆，船王逃过航运大萧条

1978年，包玉刚荣登世界船王的宝座。然而，就在他的船队发展到顶峰时，他突然作出了一个令所有人惊讶的决定：减船登陆。

包玉刚有一句口号：“不负债，不过多借贷。”这句话一直指导着他的经营运作。随着石油危机的出现，石油运输需求相应减少，一个潜在的危机慢慢显露出来：供大于求时，这些平时利润巨大的超级油轮将成为负累，其昂贵的保养费将会使船主一夜之间倾家荡产。包玉刚最先意识到这个危机的存在，他第一步是要卖掉大部分油轮。由于卖价非常低，他很快就把大部分油轮出手了。在这之后的4至5年中，包玉刚卖掉了超过一半的船只。他后来不无得意地说道：“我们成功地还清了所有债务。那个时候，我们看到别的香港船主在他们的年度报告中仍然作出乐观的预测，订出的价格仍然大大高于流行的市场价，我十分惊奇和担心，希望他们能逃过灾难。但很不幸，自从1985年起，他们不得不让他们的股票在交易所停止交易了。”由于包玉刚在20世纪70年代末就预见到世界航运事业会走向萧条，他及时地



卖掉了相当部分的船只，这使得他顺利地逃过了航运的大萧条时期的灾难，并积聚了相当的力量向陆地上的不动产市场进军。

## 2. 涉水勿深：囤积芹菜过多，鲍洛奇投机不成反失米

推销大王鲍洛奇和大卫·贝沙合办的东方食品公司(超级食品公司“重庆公司”的前身)逐渐走上了正轨，鲍洛奇也因此感到非常振奋，甚至有些骄傲，变得越来越大胆了。在他看来，这世上似乎没有什么事难得住他。由于做芙蓉罐头需要大量的芹菜，芹菜的价格往往成为左右鲍洛奇生产线成本的重要因素。所幸七八月份的芹菜市场，价格非常低廉。通常情况下，鲍洛奇对于低廉的芹菜价格会感到很欣慰，然而，这次他想在这上面弄些手段。他的想法是：趁芹菜价格低廉之际，大批购进，将它囤积起来。这样，等芹菜生产旺季过去之后，他们就可以将多余的芹菜卖大价钱。

开始，一切似乎都在预料之中。鲍洛奇大量购进芹菜之后，市场上的芹菜价格直线上升。鲍洛奇还在不断地购进，他要让价格再升一点才脱手。又过了几天，鲍洛奇停止了采购，这时他已经成功地将芹菜价格哄抬到一个很高的价位。剩下的就是等待，他想再过一段时间，就可以以史无前例的价格抛售出去。鲍洛奇满意地望着这些青翠可爱的芹菜，似乎望着一座小小的金山。

正当他兴高采烈的时候，他发现自己的如意算盘打错了。因为他囤积的芹菜实在太多了，远远超过了他们的冷冻厂的储藏量。事实上，将整个城市的冷冻设备加在一起，也不足以储备这么多的芹菜。没有地方储藏的芹菜很快变黄腐烂了，鲍洛奇只好将他们白白丢弃了。鲍洛奇的这次冒险，终因过分贪婪而宣告失败。

## 3. 待机自救：把宝压向海运，奥纳西斯成为“机缘船东”

1929年，可怕的“九月风暴”突然袭来，整个世界顿时跃进了经济危机的深渊，刚在企业界崭露头角的奥纳西斯也同样面临着灾难的考验。然而奥纳西斯并没有成为这次经济危机的牺牲品，恰恰相反，正是这次灾难成就了他。他以高人多筹的先见之明和敏锐的洞察力，抓住了这个千载难逢的良机而大发横财。奥纳西斯认为，当生产相对过剩，会带来物价的暴跌，



但是一旦世界经济再度繁荣的时候,价格毫无疑问会随之回升,甚至暴涨。谁要是趁机买进便宜货,到时就可以以几倍的高价把它们抛出。那么他到底要投资买进什么呢?经过权衡,他把注意力集中到被认为在危机中最不景气并注定要遭难的领域:海上运输。

于是,他以每艘2万美元的价格买下了6艘货船,这在10年前需要200万美元才能买到。用12万美元去买6艘大货船固然便宜,但在经济危机和贸易瘫痪的情况下却是极不寻常的,没有惊人的判断力是不敢作出这样的决策的。事态的发展正如人们所预料的那样,危机非但没有一下子过去,反而愈演愈烈。有的好心人劝奥纳西斯赶紧再度跌价转手卖掉手中被称为“墓地”的6艘货船,而他却坚信好日子一定会来。事实胜于雄辩,奥纳西斯以后的成功无可辩驳地证明了“到其他人认为一无所获的地方去赚钱”是一种十分伟大的经营理念。

不久,第二次世界大战爆发,需要大量的商船、货船运送战时的军需用品和日常用品,他从加拿大购买的6艘货船一夜间从“墓地”里复活了,变成了飘浮在海上的流动金矿。等到第二次世界大战结束时,这6艘从“墓地”复活的商船,带给奥纳西斯巨额的财富,这位“机缘船东”已经名正言顺地跻身于希腊拥有“制海权”的巨头行列了。

#### 4. 寻求外援:向国防部求助,鲍洛奇巧妙解决经营危机

“推销大王”鲍洛奇刚开始创办东方食品公司时,生产出来的黄豆芽大部分都运到加工厂装罐出售。加工商们经常借口豆芽质量不好而压价,而他们的卖价却半分不少,鲍洛奇辛辛苦苦推销得来的好处几乎全部被他们拿走了。鲍洛奇和合伙人大卫商量对策,感到最大的难题就在于手里没有锡罐,而当时所有的金属都是战略物资,实行严格的配给制,要弄到大批量的锡罐谈何容易。想到这里,大卫一指墙上的罗斯福像:“我看,也只有他老兄才有办法!”没想到大卫的幽默触动了鲍洛奇的灵感,他突然跳起来:“有了。咱们干脆到国防部去要!”

第二天,鲍洛奇来到华盛顿,径直闯到国防部生产委员会,宣称有一项与战时及百姓生计有关的重大发现要得到政府支持,于是他很快便见到了生产委员会的负责人。鲍洛奇不愧为推销大王,他先从美国在战争中的光

明前景谈起,以赢得对方对自己的好感,接着从豆芽菜如何成本低廉、营养丰富,是战时不可替代的最佳营养品谈他的宏伟计划,最后提出急需一大批锡罐以便将豆芽菜装罐出售,希望得到政府的大力支持。官员们听完这位“爱国公民”的陈述,认为他的想法非常有意义,应该予以支持。于是五百万个略有瑕疵的空罐便批给了这个仅有两个人的“豆芽菜生产协会”,并再三表示,遇到其他困难可随时到政府来。就这样,鲍洛奇通过及时向政府求援,困扰他们经营危机的难题很快解决了。

### 5. 整治河道:根治销售混乱,连锁店成为三洋销售主渠道

1965年,井植薰成为了三洋公司的营业总部部长。他了解到当时的三洋电机产品流通途径为“四级销售网”:公司营业总部→各地营业所→销售公司→零售店→顾客。于是,他先从营业网的最低一级——各家零售店开始考察。

然而出乎井植薰的意料,第一家店主竟劈头就骂:“你们三洋还是趁早关门吧!”接着店主说道:“我原先看到你们三洋的东西比较便宜,就进了不少货。谁知,第二天人家又从你们那里搞到了更加便宜的东西。你说,如果不是三洋倒闭后在清理资产,哪有这样做生意的?”一连几个商店都让井植薰窝火,情况也大体一样。调查深入下去才发现,原来是一些骗子钻了企业的漏洞在买空卖空。

情况是这样:假设一个人来找代理商洽谈购买三洋的产品,先付了100万元的定金,代理商就放心与他做生意,于是他就买了100万元的冰箱,这次付的当然是期票,按规矩90天以后付清。他转手将这批冰箱以70%的价格卖给零售商,得到70万元现金。不久他又以相同的手段连购几笔三洋产品,一次比一次进货量大,转手卖出。这样到了90天以后,他手头的钱用于支付第一张期票就不成问题了。然后他逐渐增加订货量来重演上一次的骗局,直到他把原先预付的定金要到手,又大赚了一笔之后便销声匿迹了。这时,代理商手中的空头支票无法兑现,而代理商只是通过代理厂家的产品销售来取得佣金,所以这种期票诈骗的最终受害者只能是制造厂家本身。三洋的销售网中正是混入了这些骗子,才会发生上述那一幕,这种罪恶如不清除,三洋的销售就谈不上健康,它在正统零售商的心目中就没有信誉。

井植薰知道了事情原委,决定快刀斩乱麻。对全国的营业所和大些的零售店立即进行了一次彻底清查,并给予了及时清理。为了弥补漏洞,防患于未然,井植薰又将全国各地营业部分的经理召集在一起进行业务培训,随即将原来的委托代理制改进为“商品债权债务责任制”。他的这次改革,使销售公司这一层次的管理混乱现象基本上得到了控制,工作渐渐有了起色。不久井植薰又比照美国商人的经营方法,将“三洋超级市场联合会”进行了全面改组,建立了一种以小商店为基础的、能够充分适应市场变化的新机构——三洋蔷薇连锁店。后来,这种方式成为三洋电机主要的销售渠道。

#### 6.惩治得法:严惩巫婆及随从,西门豹治县见奇效

魏文侯(公元前424~387年)时,西门豹当邺令(邺这个地方的行政长官,相当于县令),先召集当地的长老们,探求民间疾苦。

长老们说:“本地受害于为河伯(河神)娶媳妇的事,也因此而贫困不堪。”西门豹追问缘由,长老们回答说:“本地的三老、廷掾(都是地方官)每年征收税金,征得数百万之后,为河伯娶媳妇,剩余的钱,就跟巫祝(即灵媒)共分。每当要为河伯娶亲的时候,巫祝就先去探视民家,看是否有漂亮的女孩,如果找到了,就下聘,为她沐浴、准备斋房,张贴红色的帐幕,让这女孩待在里头,然后放在河面上。一开始还浮在水上,漂流数十里之后就沉没了。民家要是有漂亮女儿的,怕大巫祝来替河伯娶走,多半带着女儿逃亡,这种现象已经延续很久了。这里都传说:‘如果不替河伯娶媳妇,河伯会兴风作浪,淹死人民。’”西门豹听后说:“到了娶亲的时候,一定要告诉我,我也好去送一程。”长老们都答应了。

到河伯娶亲的时候,西门豹也来到河边。那个大巫祝,是个女人,已经七十多岁了,有十个弟子跟着她,都穿缙绌单衣,站在大巫祝的身后。西门豹说:“叫河伯的媳妇来!让我看看美不美。”手下就将那个女孩带出帐幕,西门豹一看,回头对三老及巫祝说:“这女孩长得丑,拜托大巫祝去告诉河伯,说要再找一位好女孩送过来。”说完,就派手下抱住大巫祝,将她丢入河中。

过了一会儿,西门豹说:“巫婆去了这么久怎么还不见回音?叫她的弟子去催促一下吧!”说罢命手下将大巫祝的一个弟子投入河中。过了一会



儿，西门豹说道：“这位弟子怎么也去了这么久不见回音？再派一个去催催！”又命手下再投下一个女弟子。这样一连投了三名女弟子到河中之后，西门豹说：“巫婆及她的弟子都是女子，不会说话，拜托三老走一趟向河伯说个明白！”说完，又把三老投入河中。

西门豹神情严肃地面向河水站立着，等了很久，说：“巫婆、三老都不回来，怎么办呢？”又想让廷掾以及当地较有势力的人下水去催促，结果这些人都跪下叩头，磕得流血不止，吓得面如死灰。不久，西门豹说：“河伯留客留得久，你们都回去吧。”

从此之后，再没有人敢提要为河伯娶媳妇的事了。

## 第二节 财务主管 ——识时务者为俊杰



(需)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦乾☰为天、为首脑。故本卦代表企业财务金融部门的首脑，与财务主管对应。



64 卦象图之需——口水之象



䷄，上卦坎☵为流水，下卦乾☰为首、为头部，上互卦离☲为目、为见，下互兑☱为口，受外部视觉刺激口中有水流出，口水之象。需，《说文》：“需，须也。遇雨不进，止须也。从雨而声。（须，等待也）”可见，所持乃需字本义。本卦亦可直解为雨水（上坎为流水、下乾为天），古代农耕靠天吃饭，下雨乃可遇不可求之事，只有耐心等待；口水乃产生食欲而久待所致，故本卦以“需”命名。

口水因欲望而生，欲望本身无所谓好与坏，人类的进步就是在永无止境的欲望（需求）驱使下完成的，如果能正确对待欲望不让它们无限膨胀，就能如卦辞中所言那样吉利。故《需·卦辞》曰：“需。有孚，光亨，贞吉。利涉大川。”就是说：“有所获，光大亨通，贞问吉利，利于外出做事。”

需卦，象征等待。等待，乃孤立无援下不得已之抉择；等待，又是时机未到之前最明智的选择。当形势不利，或没有多少胜算把握之际，强行突破作战是万不得已的下下策。谋事在人，成事在天，努力的效果取决对时机的把握成熟——识时务者为俊杰。

需卦，坎陷在外、乾动在内。满足需求，要靠自己奋斗，但前面有险阻，不可贸然行动。市场变化莫测，要选择最佳时机出击，就要耐心等待市场需求发生转机——等待也是强者的自信。

#### ☆草率承租地下室，500万元学费太昂贵

在一个酒会上，许多老板谈到某饭店地理位置十分优越，出租率颇高，恰恰地下室还没有出租。其中一个老板的朋友提议可租下来开一个高档餐厅，一一算计后认为定能赚钱，且说得条条在理。这位老板越听越激动，只感觉财源滚滚而来，来不及细想，带着满眼醉意就决定承租，并在第二天就支付500万元预定金，并十分得意地请来了一位经营餐饮的业内人士看场。这位业内人士转了一圈儿，问道：“哪位大腕儿、大款、有身份的人会来地下室吃高档菜？你将来的客源从哪儿来？”这位老板原本觉得做了一笔好生意，却忽视了这么一个大问题，500万元只是打了一个水漂儿。

容易误入的往往是那些饵香扑鼻的陷阱，因为人们容易在“得意”时“忘形”。你看：这个地下室所处的地理位置多么优越，且地面的饭店出租率很高。于是，被“激动”起来的老板就“忘形”做决定了，殊不知这种雷厉风行的做法，是投资决策最畏忌的。

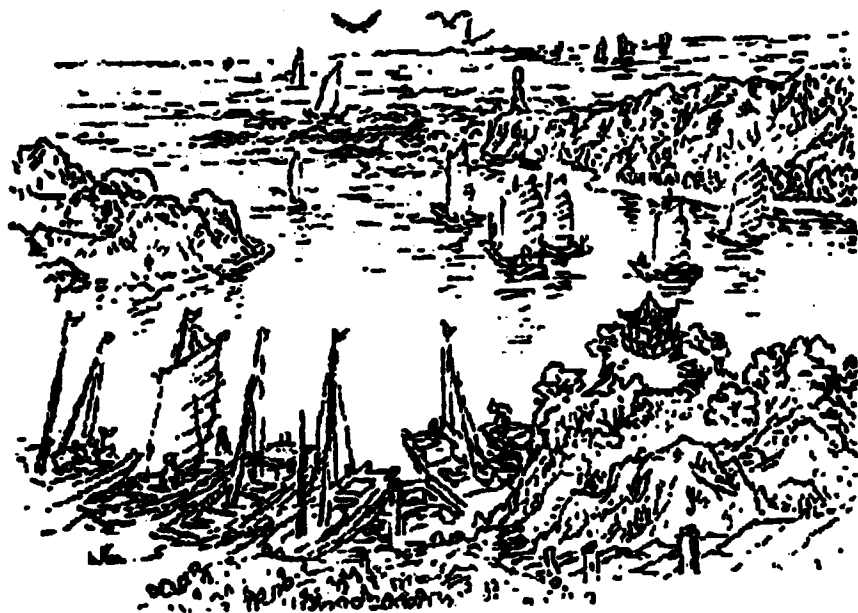
### 第三节 广告投资 ——节约是第一原则



(节)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民的营销。故本卦代表企业的营销投入，与广告投资对应。

卦 象



64 卦象图之节——港湾之象



下篇 第六章 坎二

䷾,上(外)卦坎☵为河、为流动之水,下(内)卦兑☱为泽、为静止之水,内静外动,有港湾之象;下静上动,又有湖泊之象。节,繁体为節。观之金文之節,下部象人跪(双膝落地而跪)坐就食形,上部竹形象征竹节之约束,故节之本义为节制,引申为节约、调节、礼节等义。船舶停在港湾,其活动受到约束;湖泊与江河相连,江水盛则入于湖泊,江水少则湖泊注入江,湖泊之水起着调节与节约的作用,故本卦以“节”命名。

港湾是船舶养精蓄锐候机待发之地,不能永久待在这个才智不能自由发挥的地方,故此所谓“节制”就是审时度势暂时的克制(休整),克制(休整)时间过长或过分就会失去原有的斗志,故而火候的把握非常重要。故而《节·卦辞》曰:“节。亨。苦节不可贞。”就是说:“亨通。过分的节制或约束是不可取的。”

节制的内涵很广,就企业而言,环保意识、节约材料、压低成本等都属于节制的范围。近年来,广告大战在我国市场竞争中愈演愈烈,许多公司把上一年的全部利润作为下一年的广告投资(有的甚至更多),故而如何节约广告投资就成了企业节制的象征。

节制不仅仅只是少花钱,而是少花钱多办事,故而广告投资的艺术性和技巧性,一直是经营者追求的理想。

#### ☆巨额广告投资的成与败

梅地亚中心,中央电视台投资的一个综合性商务宾馆。在1994年之前,只有少数传媒界人士偶尔出差北京会落脚此处,可是,在1994年之后,这里成了中国企业的激情燃放场。每年11月8日在梅地亚举行的招标会被视为中国企业界最重要的英雄会。

1995年11月8日,山东秦池酒厂厂长姬长孔带着3000万元,走进了中央电视台第一届广告段位招标会场,这几乎是1994年一年秦池酒厂的所有利税之和,他打算在此豪情一搏。很快,他被告知,3000万元在梅地亚只是一个中型炸弹,并不足以爆出一个轰动天下的新闻。唱标结束,山东秦池酒厂以6666万元竞得标王,高出第二位将近300万元。这样的巨额投资自然是要有回报的,中央电视台对秦池给予了巨大的造势回报。秦池酒迅

速成为中国市场上最为显赫的新贵品牌。1996年,根据秦池对外通报的数据,当年度企业实现销售收入9.8亿元,利税2.2亿元,比上年增长五倍以上。

1996年11月8日,“秦池酒,投标金额为3.212118亿元!”可是,在当晚的梅地亚,没有一个人预感到,仅仅两个月之后,一场突如其来的噩梦便尾随而至了。1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道,把秦池推进了无法自辩的大泥潭。在传媒的集体轰炸面前,秦池表现出了一家暴发型企业面对公关危机的稚嫩。当年度,秦池完成的销售额不是预期的15亿元,而是6.5亿元,再一年,更下滑到3亿元,从此一蹶不振,最终从传媒的视野中消失了。2000年7月,“秦池”注册商标被拍卖。巨额广告费没有使秦池向更高的天空腾飞,却造成了空中折翅的坠落。

#### ☆让顾客信得过——辛迪诺商店以投资公益事业广而告之

有的企业不惜血本投入巨额广告费在电台、电视台、杂志上“抛头露面”,以期望提高自己企业的知名度。知名度确实提高了,企业的经济效益是否也得到了同步增长?北美著名的辛迪诺商店的回答是否定的。它虽然在这样的场合花费了广告费,却始终没能扭转滞销状况。管理者困惑了,派人调查,顾客一针见血地回答:“我认识了你,并不等于信得过你!”辛迪诺一下子明白了,于是马上采取了另一种改变广告投资的做法。将大笔大笔的赞助费改用来制作垃圾箱,放置在大街小巷,上写“请爱护公共卫生,把垃圾放入箱内”,同时印上该店名称,以及销售的主要商品。此举立刻赢得了公众的交口赞誉:“辛迪诺舍得花钱办公益事业,讲道德,这样的商店信得过!”商店的商品渐渐由滞销转为畅销。



## 第四节 投资预算

### ——项目成功的先期保证



(既济)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦离☲为火、为闪电，象征穿越时空的长远策划。故本卦代表企业投资的长远策划，与投资预算对应。

周易式管理



64 卦象图之既济——黄昏之象



䷾，上卦坎☵为月，下卦离☲为日，日月交替，月上月下，黄昏之象也。济，渡也。既济，已渡过河，寓意做事已成功或事态已有结果。古人日出而作、日落而息，黄昏到来则一天的劳作至此有个结果，故本卦以“既济”命名。

与未济卦相对，既济卦为光明已在眼前、困难已抛掷身后（困难已经解决）之象；外坎内离描述的则为站在南岸回头遥望江河之景象。若与外离内坎的未济卦(䷿)一起观赏，则其象意更易理解（请参照第三章未济卦解）。

黄昏后适宜在家歇息，做些小事还行，但不宜贪心，否则就会失败重来。故《既济·卦辞》曰：“既济。亨，小利贞，初吉终乱。”就是说：“亨通，问小事有利，开始吉利最后还是乱而不成。”

黄昏到来，回家安歇，适宜为明天的劳作做好准备工作。《孙子·计篇》提出：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。”主张在战争开始之前，必先在战争的决策上胜过对方，才能保证战争取得胜利。只有运筹帷幄的决策在先，才有决胜千里之外的战争在后。商场如战场，只有在项目运作之前将投资预算做好，才能保证这个项目的顺利实施，给企业带来理想的利润回报。做好投资预算，一定要充分考虑其潜在因素，多算则胜，少算则败。

#### ☆预算不能仅靠估算

一个老板，看到海南房地产赚钱，也想买地盖楼，粗略估算需 3000 万元。于是买了地皮，但楼盖了一半，突然发现钱不够了。原因是每一项工程费用都略超出计划费用，楼没完工，卖不出去；继续干，又无处借钱。因为银行看到停工，继而止贷，原来的贷款又到了期，这位老板走投无路。

预算不能仅靠估算，没有做好科学的预算，就不可能用预算控制好工程费用，使项目按预期计划完成。

#### ☆预算一定要充分考虑时间因素

投资预算，要充分考虑时间因素。要知道某项目是否赢利，货币的时间价值就成为其评价的基本标准。如已探明一个有工业价值的油田，目前立

即开发可获利 100 亿元,若 5 年后开发,由于价格上涨可获利 160 亿元。如果不考虑资金的时间价值,根据  $160 > 100$ ,可以认为 5 年后开发更有利。如果考虑资金的时间价值,现在获得 100 亿元,可用于其他投资机会,平均每年获利 15%,则 5 年后将有资金 200 亿元。[5 年后获利 $=100 \times (1+15\%)^5 \approx 200$  亿元]

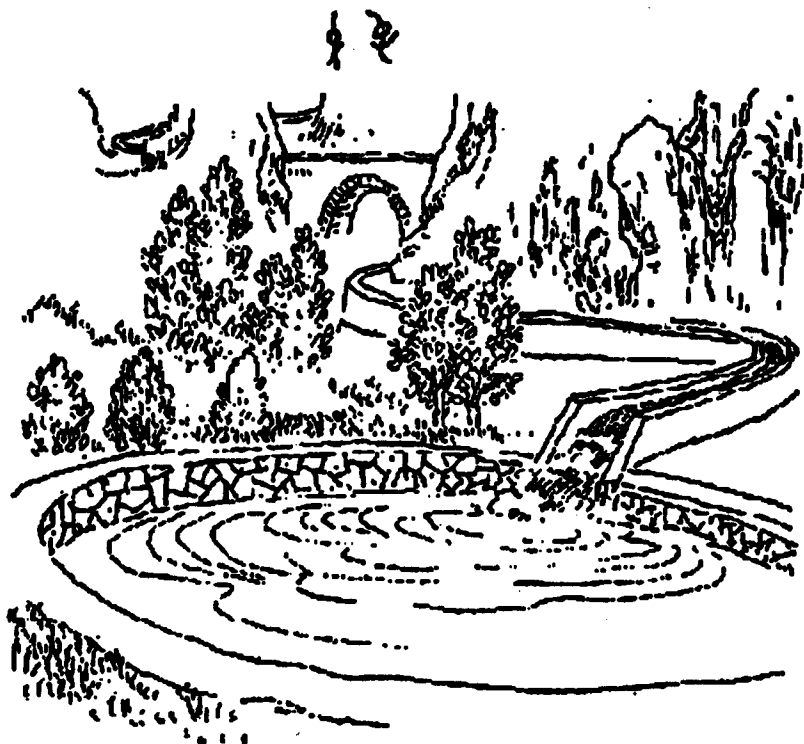
## 第五节 资金积累

### ——渠道要保持畅通无阻



(屯)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦震☳为雷、为大路，象征开创新的生产。故本卦代表企业资金的再生产，与资金积累对应。



64 卦象图之屯——水渠之象



䷂，上卦坎☵为流水，下卦震☳为谷、为沟，水渠之象。屯，甲文、金文之屯字皆像草木始生，种子破土而出，《说文》：“屯，难也。像草木之初生，屯然而难。”然在甲金文中，屯子均用作人名、地名，而地名即邑聚之名，可见屯有聚集义，引申有蓄积、驻屯等义。屯字由“始生之难”到“聚集”等义，反映了古代人聚集居住之艰难。渠使水得以聚集、储存，故本卦用“屯”命名。

渠的建成，用水问题解决了，不用担心因春夏秋冬四季变化带来的诸多不变。有了固定的水源，人们就会聚集其旁安居乐业，但若外出安居，又要解决寻找水源的问题。故《屯·卦辞》曰：“屯。元亨，利贞。勿用有攸往，利建侯。”就是说：“水源问题解决了。非常亨通，利于贞问。不必再去很远的地方，这里就适合建立自己的邦国。”

我们常用“水到渠成”，来比喻条件成熟，事情自然会成功。从屯卦得知，水流到的地方不一定成渠，需要人为开凿修筑之处很多。修筑水渠艰难，维护其畅通无阻、保持水质纯洁也并非易事，小到民用水管，大至宽阔运河。渠道正如地上之路，是无所谓有、无所谓无的，我们可以按自己的想法去开创诸多渠道，然而切记不可与他人的相撞，因为水火无情！

#### ☆ 货款回收常亮红灯，导致资金周转失灵

Mitsutsu 钢铁公司，由于其社长美铃先生的技术水平备受外界称赞，所以要获得客户的订单并不难。虽然获得了订单，但货款回收却不那么顺利，可这并没有引起美铃社长的注意。首先，某客户未按期付款，当会计科向对方查询时，得到的回答是：“贵公司还没送账单来，无法付款。”有的甚至说：“账单来得太慢了，已经赶不上付款截止日期了，所以要等到下个月才能付。”有的会说：“正在验收中，交货程序尚未完全办妥。”还有的竟说：“有些部分不符合订货规定，所以请马上派遣负责人来解决。”就这样，不断发生货款问题，美铃社长还是没有对这种状况提高警惕，依然专心致力于“制造优良产品”。其次，因为经营者不关心金钱方面的事，所以负责这一方面事物的人员，也就渐渐地疏忽了对方所亮起的“红灯”！不久之后，本来“付现款”的客户，改为支付“支票”，接着，“支票”又变成“远期支票”。最后，“远期支票”变成了“票据”。也就是说，对方渐渐陷入“资金周转失灵症”了。

客户终于倒闭了！而且不只一家，不到几天，一连有四家公司倒闭。因为美铃钢铁公司早已把收来的票据拿去贷款了。结果一方面贷款泡汤；另一方面还得偿还贷款，受到双重打击。短缺可支撑这种状况的资产与资金力的美铃钢铁公司，终于也遭到连锁倒闭的厄运。



## 第六节 薪赏发放 ——应保持持久的供需平衡



(井)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦巽☴为风、为木，象征企业的人事管理。故本卦代表企业的用人投资，与薪赏发放对应。

井井



64 卦象图之井——水井之象

䷯，上卦坎☵为水、为陷，下卦巽☴为木，木在水下，水井之象（古代水井，多为木架构筑，木架及荆条等草木有坚固井壁及过滤杂物的功能，所以沿用甚久）。若再结合上互䷛高中虚（象水面之上空井段）、下互兑☱为泽（象水面以下实井段）之意，则水井之象更明。井，《说文》：“井，八家一井，象构韩形，瓮之象也。”观甲文、金文之井字，均为水井之形，故水井为井之初义无疑。巽为绳、为木桶，木桶在深井打水之象。故本卦以“井”命名。

古之生产力低下，水源是人们赖以生存的大问题，尤其是在乡下农村，故而统治者以井为基点实施他们对土地的控制。故《井·卦辞》曰：“井。改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。”就是说：“城镇建设和官署可改变，但水源未变，还是像从前那样。取水的人来来往往，若不注重保护，水源就会枯竭，人们的生活就成问题了。”（邑，是古代农村公社基本的聚居单位。《周礼·小司徒》：“乃经土地而井牧其田野，九夫为井，四井为邑，四邑为丘……”）

水乃生命之必需，财为生活之源泉。古之“改邑不改井”，今之“效益是存在的前提”，都说明水源的重要性。井水不枯的条件是供需平衡，企业保持效益的根本是员工薪赏发放要恰到好处。

#### ☆倾尽财物犒赏将士，搜刮民财逼众造反

五代后唐的李从珂，从小就跟随唐明宗李嗣源南征北战，立下汗马功劳，被封为潞王。李嗣源死后，其子李从厚继位，史称闵帝。闵帝年纪小，朝政全由朱弘昭等人把持。朱弘昭将朝廷重臣贬的贬、黜的黜，李从珂难逃厄运，于是在凤翔起兵。朝廷闻报，立即派西都留守王思同领兵征讨。

王思同连克东西关城，直逼凤翔城下。李从珂见形势险危，冒险登上城楼向城外将士呼喊道：“我从小就跟随先帝出生入死，打下今天的江山，如今朝廷奸邪之人当道，挑拨我们骨肉之情，我有什么罪过，非要置我于死地呢？”说罢，声泪俱下。羽林指挥使杨思权本来就跟朱弘昭不合，乘机大喊道：“大相公（即李从珂）才是我们的真正主人啊！”言毕率自己的部队投降了李从珂。李从珂当即写下：“思权可为邠宁节度使”，以示对杨思权的封赏。消息传到其他还在攻城的将士中间，步军左厢指挥使尹晖嚷道：“杨思



权已经受封了,我们还拼命什么啊?”将士们闻言,纷纷扔下兵器,要求归顺李从珂,王思同见大势已去,只好抛下军队逃命去了。

李从珂由败转胜,喜从天降,倾尽财物犒赏各将士,同时又发布东进命令:凡攻入京都洛阳者,赏钱百缗(一千文为一缗),将士们欢声雷动。后来李从珂杀入洛阳,太后被迫下令废除闵帝,立李从珂为皇帝。李从珂即位后,下诏打开库府犒赏将士以兑现出征时的诺言,哪知道库府空空如也,而犒赏所需费用高达50万缗。李从珂以各种手段搜刮民财,逼得老百姓上吊投井,又把宫廷中的各种器物都拿出来,才勉强凑了20万缗。后来端明殿学士李专美劝说李从珂说:“国家的存亡在于修法度、立纲纪,如果一味犒赏,即使有无穷的财宝也填不满骄兵的欲壑。”李从珂认为言之有理,对士卒不再一味纵容,但惟恐有乱,不敢从根本上修法度、立纲纪,对违法乱纪行为也是大事化小,小事化了,一味迁就。终于在即位第三年,河东节度使石敬瑭兴兵造反。由于李从珂治军不严,纲纪不明,平叛失败,含恨自焚。

## 第七节 财务审计 ——避免触礁的有效措施



(蹇)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业金融往来的安全检查，与财务审计对应。



下篇第六章 坎二

64 卦象图之蹇——暗礁之象

䷦，上卦坎☵为水、为淹没，下卦艮☶为山、为礁石，淹没在水下的大山或礁石，暗礁之象。蹇，《说文》：“蹇，跛也。（跛，腿脚有毛病）”足跛则行难，故蹇又有行走迟缓、不顺利之意。暗礁对航行的影响正在于此，故䷦卦以“蹇”命名。

山不转水转，蹇卦下艮为东北，东北有山阻挡；艰难中最需要高人指点迷津或提供帮助；危险与机遇共存，逆境出人才。故《蹇·卦辞》曰：“蹇。利西南，不利东北；利见大人，贞吉。”就是说：“宜向西南求发展而不宜东北方向，利于拜见大人，贞问吉利。”

航船触礁在于不能随时透视水下情况，企业触礁在于不能及时检查财务状况，请看以下故事的警示。

#### ☆不具起码财务制度，挥霍巨款被判无期

蔡xx的看家菜是上海人最喜欢吃的“三黄鸡”，因为质量好、价格便宜，所开的酒楼生意日渐火爆。生意做大了，蔡xx就琢磨着扩大经营，经过调查，决定做“马海毛”生意。于是，蔡xx与广东专门生产本色“马海毛”的生产厂家签订了经销合同，又在上海承包了一家印染厂。结果，色彩鲜艳的“马海毛”大受欢迎，马上风靡大江南北。由于进价是每斤20元，而染色加工后的价格是每斤100元，故而短短两三年，蔡xx手中的财富已经高达2000万元人民币。此时有位当官的老同学告诉她上海卢湾区有一块7000平方米的地段要拆迁，于是她就设法通过此人将地皮搞到手，注册“天富”房地产公司，取名“天天花园”，进行房地产开发经营。蔡xx不懂房地产知识，且公司里竟然没有一位员工懂得房地产知识，公司重要部门的负责人基本上是她的家庭成员和亲朋好友。2000万元很快用完后，陆续向银行贷款4.6亿元。以蔡xx的学识，连最简单的财务报表也看不懂，根本不知道该如何支配这笔巨款。于是大肆挥霍开始了，先是拿出1000万元装修凭此起家的“天天酒楼”，后又斥巨资购买豪华别墅，为蔡家孩子上贵族学校交赞助费160万元……照这样挥霍，就是有一座金山也会被吃空的。结果，两幢楼盖到一半，4.8亿元资金就没有了，于是蔡xx从228家企业拆借出总计5.6亿元人民币，“天天花园”终于拔地而起，其代价是耗资10.4亿元人民币。然而经权

威部门评估,共有 270 套房子的“天天花园”价值 5 亿元人民币。也就是说,“亿万富婆”蔡xx亏了 5 亿多元人民币。为了还贷,她再度铤而走险,将已售出的房子反复出售,纸终究包不住火,1998 年开始天富公司不断被人告上法庭。迫于压力,蔡xx于 10 月 15 日跳楼自杀未遂,腰部摔成骨折,后于 2000 年 7 月 21 日被判处无期徒刑,并没收全部个人财产。





## 第八节 财务报表

### ——增加透明度是万众一心的前提



(比)

题解：上卦坎☵代表财务金融系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业的众人参与。故本卦代表企业财务管理的众人参与，与财务报表对应。



64 卦象图之比——乳汁之象

䷇，上卦坎☵为流水，下卦坤☷为腹，腹上为胸，胸间流出之水，乃乳汁也。再看互卦，上互艮☶为山，象山状之乳房，下互坤☷为母，其乳汁之象更明矣。比，《说文》：“比，密也。”观甲文、金文之比字，乃二人并列行走之象，示二人并列，不分前后。由并列而显密合、亲密、和谐等义。人世间之亲密莫过于母与子，尤其是哺乳时的母与子，故本卦以“比”命名。

用乳汁哺育初生的婴儿非常吉利，婴儿长大一些也没什么不好，只是母亲的心绪不宁（心情糟糕）则会对孩子的成长有害处。故《比·卦辞》曰：“比。吉，原筮。元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。”就是说：“吉利，首次得此卦者如此。以后筮得此卦者，也没什么不好。只是心境不宁者来占，就不好了。”我们知道，《周易》卦爻辞具有多解性，我们可以从乳汁之象引出比卦卦辞（相当古诗词的“兴”，《辞海》：“《诗》六义之一。谓触景生情，因事寄兴。”），也可从其卦辞中类比出其他象征内涵。如“比”又象征亲近、联盟，则卦辞又可释为：“最初的联盟自然理想，随着斗争的需要再多一些也没什么不好，只是要提防心怀鬼胎的联盟，否则自己就会受到伤害。”

“比”由两个“匕”相合而成，象征比肩（并肩）、比翼、比合（亲近）等义，营造一种齐心协力、众志成城的人文环境，对企业的迅速发展无疑是非常必要的，而公开资金周转和利润情况，增加经营透明度，做到让员工心中有数，则是必不可少的措施之一。

#### ☆财务报表犹如水面之船，凭借它你能成为企业经营的观测员

要了解所投资公司的财务状况和经营绩效，才好作为买卖进出的依据。财务报表可以让我们了解为什么有的公司会经营不下去，有的还可以赚钱。我们的各类企业应该像国外的同性质的公司一样，通过财务报表让公司的财务状态及投资经营活动透明化，很多人就可以明智地选择，不致赔上老本。所以，除了企业经营者外，其实也有不少人要看财务报表的。

《市场经济企业竞争手册》中讲道：阅读财务报表常会因阅读人的身份、角色或所面临的情况不同，而关心注意的重点不同。老板：通常比较在意企业的经营效能及获利能力，会想知道经营者是否有效地运用企业的资产；企业经营者：注意经营效能，因为这是最直接的成绩表现，从各种资产



周转率可以看出销货能力和收账能力的高低，并评断经营能力的高下；员工：应该特别注意公司的财务结构和获利能力，像自有资金是否充足，业绩是不是在稳定成长等，因为这关系到员工的福利和年终奖金，以及加薪等问题；股票投资人：对在意买卖股票差价利益的投资人而言，企业的获利能力及每股盈余是应该注意的指标，因为这些可以评估合理的价位；合伙：开始时他们最在意资金的周转情况，其次才是赚不赚钱，再次才是经营效能和偿还能力；银行或其他放款者：债权人，当然在意债务能否获得清偿，所以会特别注意企业的财务结构和短期偿债能力。官方及相关单位：真实的反映财务状况及经营绩效。

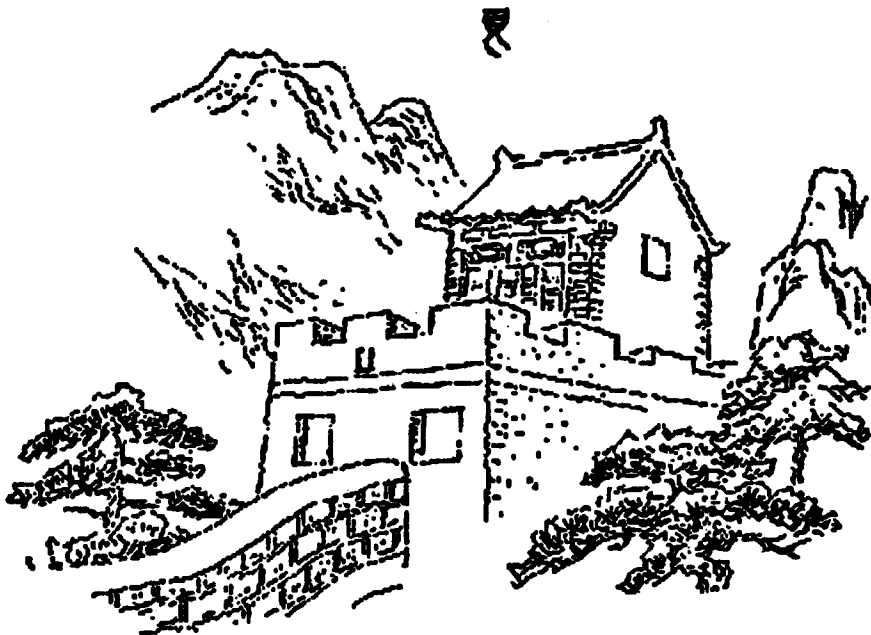
## 第七章 艮䷳——纪检安全系统

### 第一节 纪检安全部 ——执法如山才能杜绝后患



(艮)

题解：上卦艮䷳代表纪检安全系统；下卦艮䷳为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表企业纪检安全管理部门，与纪检安全部对应。



64 卦象图之艮——山口要塞之象

䷳，上卦艮䷳为似山般建筑物、为碉楼，下卦艮䷳为山，上互震䷲为峡谷、为大路，下互坎䷜为险，山口要塞之象。艮，《说文》：“艮，很也。从匕目，匕目犹目相匕，不相下也。”段注指出目相匕就是怒目相视。这是艮之本义，引申为不相听从，行事困难，背弃违离，又引申为停止行动。故《艮·彖辞》曰：“艮，止也。”山口要塞，乃阻止敌人进攻的重要防御建筑，故䷳卦以“艮”命名。

艮为山，大山巍然不动，故艮又象征静止。观察分析事物，心静非常重要。我们在规劝他人不该怎样时，常常会说：“你静下心来想一想……”，由此可见，使躁动之人静下心来，是促使他作出理智决定的前提。故而《艮·卦辞》曰：“艮其背，不获其身，行其庭，不见其人，无咎。”就是说：“静止不在其背（表面），而在全身（内心），（心静到不为外物所动）有人走到庭院，都感觉不到他的存在，（到达这种境界后）没有咎害。”

与本卦相仿，上艮下坤之剥卦为城墙之象（解说见本章第八节），城墙和山口要塞都是防御建筑，一个在边塞、一个在内地，其防御功效不仅取决于建筑本身的质量和实用性，更重要的还取决于守护之人的素质和警惕性。故我们从艮卦得出启示：艮为山、为止，止在内而非表面，只有这样才能达到止的目的；企业强调“执法如山”，就是要把纪检安全管理落到实处，而非仅仅停留在口头宣传上，只有这样才能做到“防患于未然”。

#### ☆ 执法如山才能保证战斗力，军队如此企业亦然

汉文帝时，匈奴入寇。汉文帝派将军周亚夫屯驻细柳，刘礼屯驻灞上，徐厉屯驻刺门，共同防御匈奴。一次，汉文帝亲自驾临慰问。在灞上和刺门两地慰问时，他命令侍卫大喊：“皇帝驾到”，便快马从军门长驱直入。在细柳，汉文帝仍想用这种方法进入营中，但却遭到防守军门的卫兵挡驾。先驱的骑兵警告说：“陛下驾到啦！”但防守军门的军官说：“在军中只服从将军的命令，除此之外的人，即使陛下下诏也恕不遵从。”汉文帝便让使者带着敕使符牒向将军周亚夫传旨。周亚夫一看，连忙传令守军门的军官开门，防守军门的卫兵又警告皇帝的卫兵说：“将军严禁马车在营内奔驰。”汉文帝只好走下乘坐的马车步行走到军营，向全军表示慰问。当时周亚夫说：“这

是军阵,免去跪拜之礼。”于是,全体官兵都以立正行礼的方式向皇帝表示敬意。随从汉文帝的群臣交相指责周亚夫无礼,但汉文帝却说:“这才是真正的将军,以前两军只是儿戏。”

#### ☆ 艮卦爻辞阐述的安全管理措施

艮卦爻辞	安全措施	基本原则
上九:敦艮,吉。 (止于至善,才是止的最高境界)	惩罚适中	适可而止,勿矫枉过正,使其走向反面
六五:艮其辅,言有序,悔亡。 (嘴要紧,不随便乱说,才保险)	落实行动	言而必信,不能只停留在口头警告上
六四:艮其身,无咎。 (能自由控制自身,没有灾难)	自由控制	收放自如,全方位控制在一手之中
九三:艮其限,列其夤,厉薰心。 (停处不当,扭了腰,心急如焚)	处理得当	根除目标明确,不要令大家失望
六二:艮其腓,不拯其随,其心不快。 (止于动中,难随愿,心中不快)	及时制止	制止果断及时,将灾祸消灭在萌芽之中
初六:艮其趾,无咎,利永贞。 (止在动前,无灾祸,利于未来)	加强防范	从基层抓起,从开头落实,防患于未然

#### 1. 加强防范:没有防范意识,美国飞机制造公司被前苏联窃走巨型喷气运输机制造机密

前苏联为了探取美国在航空方面的先进技术,故意放出风说:准备花3亿美元的巨资建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂,希望美国能帮忙,如果美国不行,就与英、德等国协商做这笔3亿美元的生意。

美国三大飞机制造公司为了与前苏联人做成这笔买卖,争着向前苏联“献媚”,多方面满足苏方要求,一次又一次邀请苏方去本公司参观。前苏联的高级航空专家频繁往来于各公司之间,甚至进入各公司最机密的车间参观,美国波音公司表现得尤为突出。前苏联专家从美国窃取了大量技术资料,得到了波音公司制造巨型客机的详细计划。苏方专家还穿着黏附力极强的特制皮鞋,在进入车间“参观”时,将从飞机部件上切削下来的金属屑

黏吸在鞋底上带回国,从而解决了最机密的制造巨型客机机身的特殊合金材料问题。当美方正在为苏方迟迟不签订合同而愤怒和焦灼时,苏方已依据窃取的机密资料制造出了“伊柳辛”式巨型喷气运输机。

俗话说:“害人之心不可有,防人之心不可无。”可见“防患未然,有备无患”实在是一句至理名言。

## 2.及时制止:小错是大错的前兆,必须及时制止,蔡万霖警示大家“千里之堤,毁于蚁穴”

被誉为“聚财之神”的台湾地区金融界巨子蔡万霖,对手下员工要求特别严格,让所有的职员都明白:“跟着蔡总经理做事情,一分钱也不能贪,一点错也不能出!”有一次,一个男职员在未得到对方允许的情况下,冷不防搂抱一位女职员吻了一下,蔡万霖知道后严肃处理了那位男职员,并严正指出:“堤溃蚁穴,气泄针芒。我们公司的80%是女职员,她们在各个岗位上担任职务,是一支业务中坚,忽视或捉弄她们,不就等于毁了我们整个公司吗?所以我必须对此认真对待,绝不宽容。”

## 3.处理得当:大砍大杀卸包袱,艾柯卡从整顿人事、管理、纪律入手,使克莱斯勒汽车公司起死回生

1979年,号称“美国三大汽车公司”之一的“克莱斯勒”汽车公司,亏损高达11亿美元,债务额高达48亿美元,濒临倒闭。董事局主席约翰·里卡多决定授予李·艾柯卡“全权”,希望他能使公司“起死回生”。

艾柯卡详细地调查和分析了公司连年亏损的原因,决心从整顿公司的人事、管理、纪律入手。人浮于事是克莱斯勒严重亏损的一个重要原因,克莱斯勒公司有35个副总裁和28个经理,雅柯卡毫不犹豫、毫不手软地解雇了33个副总裁,撤换了24个经理,先后解雇了9万名职工,使该公司职工由16万减少到7万。

还有一件令人头痛的事是泄密,公司刚刚搞出一种新设计,刚刚发明一种新的技术,还未投入使用,就落到竞争对手的手里,对此艾柯卡通过对一系列管理的改革,加强了公司反泄密防范。此外,艾柯卡还毅然采取压缩公司生产规模的措施,把原有的52个生产工厂关闭,变成了16个,并转了4个。

一阵“大砍大杀”之后，艾柯卡将甩掉了沉重包袱的汽车公司领到了“回生”的大路上。加之他起用贤才，精心制定经营对策，努力开发新产品，使濒死的公司重新焕发了“生气”。经过四年的奋斗，艾柯卡提前七年偿还了政府贷款保证金。又过了一年（1984年），公司赢利24亿美元，这个数字超过了该公司前60年利润的总和。“杀手”艾柯卡不但将克莱斯勒汽车公司“起死回生”，还把它带入了“辉煌”时代。

#### 4. 自由控制：以员工利益为决策前提，堤义明的家长制经营使西武家庭这艘巨轮永保平安

日本地产巨头堤义明是个独裁型的经营者，他采取的是个人负责制，大权独揽，对属下也相当严格，碰到过失更会严加训斥。一些经济界评论家把堤义明列为家长型企业家，认为他把企业集团视为一个大家族来经营。堤义明常常说：西武集团就是一个大家庭，董事、主管及每位职员，都是大家庭的平等成员。别的大企业总是首先把董事的利益放在第一位，第二是职员，第三是顾客；西武做法恰好相反，优先考虑的是顾客，第二是职员，最后才是董事。

他的话一点也不夸张，凭着这种家长式管理，每一位在公司做事的人，都能感到安全和愉快，其中的理由就是他不论作什么决定，都以职员的利益大于董事的利益这样一个标准来作。因此西武集团的职员都抱着这样的态度：不需要上司紧跟在后面督促，人人都自觉地投入工作，做的往往比公司指定的还多。多少年来，西武集团的员工几乎没有因为与堤义明发生纠纷而罢工。在工运发达的日本，不必为职员闹情绪而烦恼的人，除了堤义明，几乎找不出第二个。

堤义明把自己比作一艘船，他的职员就是形成大海的水，这也得之荀子的启发和教诲。荀子说过：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”深谙中国古代帝王学说的堤义明深深懂得，作为西武企业集团这个大家庭的家长、领袖，凡事要以职员的利益为先，才能使滴水积成海洋，也才能使海洋风平浪静，西武这艘企业巨轮才能平稳航行，永保平安。





### 5. 落实行动：言而必信，蔡万霖通过稽核处把忠于职守落实在行动上

蔡万霖认为，公司和戏剧是一样的，有各种角色。如果全体员工都能演好自己的角色的话，那么公司必定能发展壮大。基于这一信念，他集中了大批精干之才，组建公司稽核处，让他们每天都到各部门去查看，发现问题及时上报。凡是稽核处报来的材料，蔡万霖都要亲自审阅。一次，公司内一个雇员为购置一套住房，拿出自己所有的积蓄还差 30 多万元，无奈挪用公款，此事被稽核处查出并报告给了蔡万霖。对于资产上千亿元的国泰公司来说，这点钱可谓九牛一毛，不足挂齿。蔡万霖却没有把这当成区区小事，相反，给当事人以革职论处。

### 6. 惩罚适中：认惩认罚必选其一，巴顿将军从严明作息和着装抓起，使美国第二军很快恢复铁一样的纪律和秩序

1943 年 2 月，德国的非洲远征军统帅、“沙漠之狐”隆美尔在突尼斯战场重创美、法部队，世界为之震动，纷纷抨击美军的战斗素质太差，难以胜任大规模战斗。乔治·史密斯·巴顿在这种背景下走马上任，接管了士气低落的美军第二军。

美国第二军战败后，纪律松弛，军容不整。巴顿决定从严格作息时间抓起。巴顿到任后的第二天，按作息规定准时到食堂就餐的只有他和他的参谋长两个人。巴顿命令立即开饭，一小时后停业，接着又发布命令：“从明天起，全体人员必须准时吃饭，半小时就餐完毕。”巴顿又发布强制性“着装令”：在战区内，所有军人都必须戴钢盔、系领带、打绑腿，违令者，军官罚 50 美元，士兵罚 25 美元。但是发布命令并不等于已经执行，违纪现象不断出现。巴顿亲自带领执勤队四处巡视，将违纪者强制集中训话，命令他们在“要么交罚款，要么送交军事法庭，并记入档案”二者中作出选择，违纪者只好自认倒霉，乖乖认罪。巴顿认为要把一群乌合之众锤炼成无坚不摧的战争机器，“残酷无情”是必须的。他每天乘坐吉普车到全军发表演说，向官兵灌输“为人类进步事业而献身”的思想，顺便检查各处军纪执行情况，认真到连厕所也不放过，因为上厕所是官兵最容易忘记戴钢盔的时候。

巴顿的这种“高压电休克疗法”虽然引起了一部分官兵的反感，但收效却十分明显。美国第二军很快就恢复了铁一样的纪律和秩序，进而也恢复

了作战必须的信心和勇气,圆满地完成了上级部署的战略任务。后来出任第二军军长的布莱德雷将军曾对此写道:“卡塞林战役以前舒舒服服的日子结束了,一个艰苦的新阶段已经开始……官兵们谁也不怀疑第二军的老板就是巴顿!”

巴顿的辉煌战绩,足以证明其严肃军纪的效果。



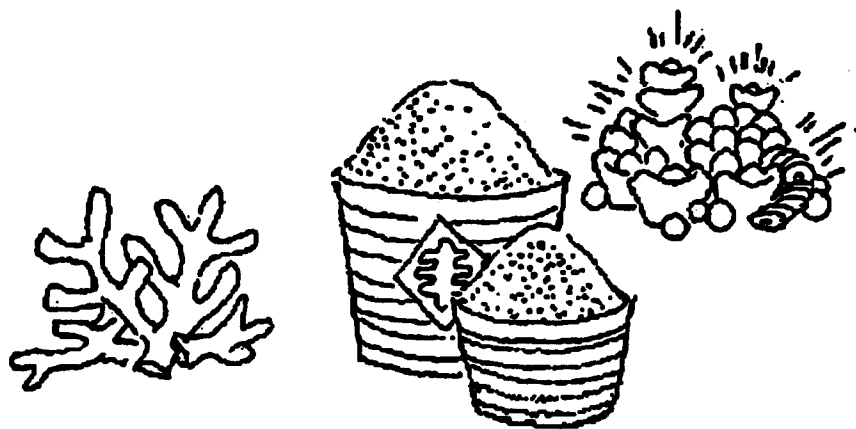
## 第二节 首席法律顾问 ——如何做到防患于未然



(大畜)

题解：上卦艮三代表纪检安全系统；下卦乾三为天、为首脑。故本卦代表企业的纪检安全首脑，与首席法律顾问对应。

周易式管理



64 卦象图之益——粮食(金玉)堆积如山之象

䷌，上卦艮䷳为山、为似山之坚硬物，下卦乾䷀为头、为种子（可泛指粮食）、为金玉（可泛指珍贵之财宝），头上之似山坚硬物乃兽角，粮食堆积如山乃粮仓，金玉如山乃宝库，故此卦有兽角、粮仓、宝库之象。畜，本义指田中作物茂果，引申有蓄积、营养等义。大畜即为大有积蓄（若与小畜卦合参则其解更明，小畜有头发、粮食或金玉成串悬挂储备之象，详见第五章小畜卦解），兽角、粮仓、宝库皆乃大规模或长时间积蓄之体现，故本卦以“大畜”命名。

“大畜”提倡的是一种不懈的追求，这种努力的积蓄是好梦成真的前提，坐在家里等待，只能是黄粱一梦。故《大畜·卦辞》曰：“大畜。利贞，不家食吉，利涉大川。”就是说：“利于贞问，不要呆在家坐吃山空，这样就吉利。利于外出做事。”

俗话说“冰冻三尺非一日之寒”，任何事物都有一个从量的积累到质的飞跃过程。作为企业的法律顾问，尤其是首席法律顾问，不能整天忙于应付企业的民事官司或企业纠纷，应该从企业的全局考虑，如何避免这些对企业的社会形象构成严重影响的事件发生，如何解决好企业内部矛盾，减少因职工违纪带给企业的致命打击（尤其是领导决策层人员），只有这样才能保证企业这艘战舰，不但拥有强大的战斗力，且能避免触礁的危险，快速安全地到达目的地。



#### ☆人命官司虽然终审胜出，公司陷入深渊谁来营救

1999年4月，突然传出一条新闻：三株公司在汉寿县老汉陈伯顺的官司中二审胜出。新华社的稿件这样说：新华社北京4月2日电 三株公司董事长、总裁吴炳新日前在此间向新闻界出示了一份盖有“湖南省高级人民法院”公章的民事判决书。这一终审判决书说，现有证据不能认定陈伯顺死亡与服三株口服液的因果关系，原审认定事实、适用法律错误，应予改判，撤销常德市中级人民法院民事判决，驳回三位原审被告的诉讼请求……据中日友好医院、中国康复研究中心等专业单位提供的检定报告和学术研究结果综合表明，三株口服液是安全无毒、功效确切、质量可靠的高科技产品。

这一迟到的“胜出”。对于已经陷入万劫不复深渊的三株公司来说,它除了能够证明自己在陈伯顺一案中的确是清白的之外,已不能再证明什么了。此时,三株的 200 多个子公司已停业,几乎所有的工作站和办事处全部关闭。吴炳新痛言,一起不明不白的官司,让三株损失数十亿元……

一件消费纠纷案件几乎毁掉了一家大型企业,这很值得我们深思。一个年销售额达 80 亿元的企业如何轻易地就被这样一个消费纠纷案打败,这个企业怎会如此脆弱?那位最终使公司胜出的首席法律顾问,肯定不会得出“冰冻三尺乃一日之寒”的结论吧?

### 第三节 客户信誉部 ——对敌情了如指掌才能减少伤亡



(损)

题解：上卦艮☶代表纪检安全系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民之营销。故本卦代表企业营销部门的安全防范，与客户信誉部对应。



64 卦象图之损——研墨之象



下篇 第七章 艮

䷨, 上卦艮䷳为山、为石, 引申为墨棒, 下卦兑䷹为泽, 引申为带水之砚台, 上互坤䷁为地、为吸附, 下互震䷲为动, 研墨之象。损, 《说文》: “损, 减也。” 引申有损失、伤害、毁坏等义。研墨之举, 墨棒减损化成墨汁, 故本卦以“损”命名。

损和益是矛盾的一对, 损卦与益卦恰好互为综卦(将损卦倒置即为益卦)。损卦为研墨之象, 寓意学问的成就来自辛勤的付出(损失); 益卦为织布之象, 寓意技术的取得使更多人受益。然而世上没有免费的午餐, 要收获就必然先付出, 如何以小的损失获得大的收益, 就看你的本领高低了。故《损·卦辞》曰: “损。有孚, 元吉, 无咎, 可贞, 利有攸往。曷之用二簋, 可用亨。” 就是说: “有所获, 非常吉利, 没有什么灾祸, 贞问也可以, 利于外出做事。拜谒贵人只用二簋(簋, 古时祭祀享宴时用来盛食物的器皿)礼物, 就能得到享宴款待。”

“要奋斗就会有牺牲”, 人们之所以发动战争, 是想通过小的损失获取更大的利益, 前提是你必须打赢。《孙子》曰: “知彼知己者, 百战不殆; 不知彼而知己, 一胜一负; 不知彼, 不知己, 每战必殆。” 正确的经济决策, 首先来自对市场、对手和己方各种实际情况的全面了解。惟有对情况有了真实、精确、及时和全面的掌握, 才能进一步分析面临的形势, 谋划如何发挥己方之长, 在竞争中赢得销路和市场。知彼, 就是对与本企业生产和销售有关的外部单位及市场情况了如指掌, 而这正是“外界信誉部”的主要任务。如果我们真正做到了“知彼”, 就会使企业避免经济损失, 这是损卦给我们的启示。

#### ☆贪眼前之利盲目委托经销, 致使 40 万元货款成为呆账

厦门电池厂的三圈牌电池, 畅销东南亚, 一向由原厦门轻工进出口公司委托香港春雷电器公司经销, 每年赚回外汇几十万元。但由于另一港商海峰贸易公司董事长林国珩回厦门大肆活动, 赠送给进出口公司旅行车一部、电脑 60 台, 还不断向经办人员请客送礼, 于是该公司轻易地把春雷公司经销权转给海峰公司, 竟连发七批货也不催收货款。后来, 由于林国珩在香港欺骗敲诈被港英当局逮捕才真相大白。海峰公司被查封, 所欠货款 37.8 万多港元, 成为呆账, 无法追回。

## ☆登广告先投石问路,心中有底创佳绩

1980年初,云南化工配件厂见上海有色金属焊接生意很旺,省外铝制品获利润也很高,想在云南开展有色金属焊接对外服务,但又不知这项业务将会怎样?于是该厂采取试探摸底的办法,先投石问路登出广告:愿意洽谈有色金属件焊接、制作业务,请有意的企业前来联系。结果市场反响强烈,许多企业和供销社纷纷登门前来联系。该厂心中有了底,马上拍板建起一个有色金属焊接车间。这个仅有22人的车间当年获纯利7万元,第二年又赢利10万元。





## 第四节 纪律检查 ——广而告之法律之神圣



(贲)

题解：上卦艮☶代表纪检安全系统；下卦离☲为火、为闪电、为太阳，象征企业的人文环境。故本卦代表企业人事、财务的安全防范，与纪律检查对应。

周易式管理



64 卦象图之贲——壁画(布告)之象

䷳，上卦艮䷳为山，引申为墙、壁；下卦离䷲为美丽，引申为美丽的图画，墙（壁）有图画，壁画之象。贲，《说文》：“贲，饰也。从贝，卉声。”在古代，贝为男性胸饰物，卉为女性头饰物，可见“装饰”为贲之初义。壁画是对建筑物的一种装饰，故本卦以“贲”命名。

装饰之效，在于因地制宜恰到好处，倘若一味追求新奇，就会适得其反。故《贲·卦辞》曰：“贲。亨。小利有攸往。”（亨通，前往有小利）

又，离为火、为日，象征着人类文明，又可引申为文字（文字的出现，才是人类文明进入实质性阶段），故由“壁画”之象又可引申出“布告”、“广告”等意象。新产品需要广而告之广大消费者，新的法令法规、新规章制度也需要广而告之每一位民众或职员，只有这样才能体现法律之神圣，只有这样才能有利于新制度的执行。

#### ☆拿监军开刀，司马穰苴广而告之法律之神圣

《六韬·龙韬·将威》曾记载这样一段对话：

武王问太公说：“主将凭什么来树立威信，用什么来体现严明，怎样来实现令行禁止呢？”太公说：“主将用诛杀地位高的人来树立威信，以奖赏地位低下的人来体现严明，以奖惩来实现令行禁止。因此，杀一人能使三军震惊的就杀他；赏一人能使万人欢喜的就赏他。诛杀，贵在从职位高的人身上下手；奖赏，贵在从地位卑微的人身上做起。诛杀有权有势的人物，说明刑罚能行于最上层；能奖赏到牧童、马夫等饲养人员，说明赏赐能达到最下层；这就是主将威信能够树立的原因。”这就是“赏小诛大”一词的来历。

兵法七书之一《司马法》的作者司马穰苴，就是使用“诛大”原则来广而告之法律的神圣。有一次，他临上战场时向景公说：“臣身份卑微，现在刚受到任命，士卒尚未心服，百官也不信任，请我君派一位宠臣，而且是受到国民信赖的人当监军。”景公表示他要派遣大臣庄贾。于是，司马穰苴与庄贾约好：“明天正午在军营大门见面。”第二天，司马穰苴把士兵集合起来，等候庄贾抵达，但庄贾到了黄昏才匆匆赶到，而且还带着醉意。司马穰苴问庄贾：“为什么迟到？”庄贾赔不是说：“亲戚朋友饯行，所以……”司马穰苴严加斥责，然后把掌管军法的军官叫来，询问说：“集合迟到的人该当何罪？”



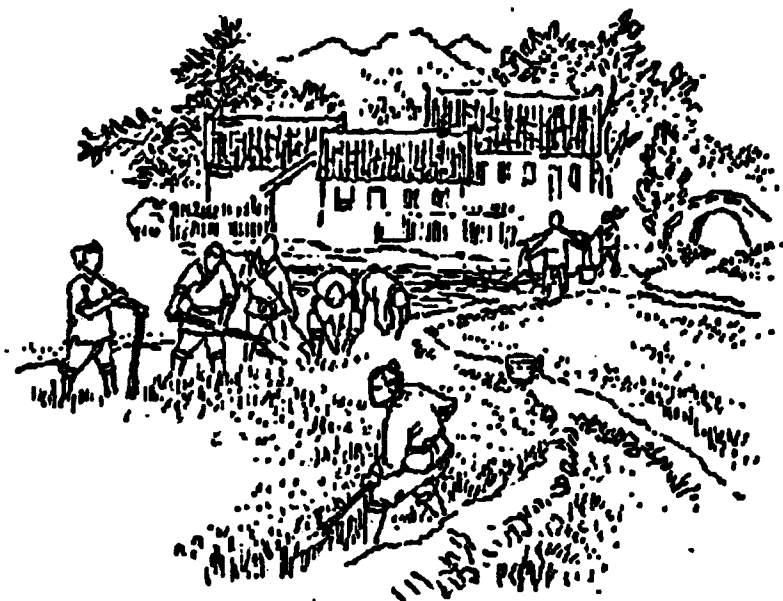
“该当斩首！”庄贾大惊失色，连忙派人向景公求救。当使者携带景公“这一次从宽处理，下不为例”的信函抵达之前，庄贾的脑袋已经搬家了。司马穰苴把这件事向全军公告，全军没有一个人不心生畏惧。司马穰苴是一个恩威并用的司令官，除用军规严明纪律外，还通过各种方式关怀将士，与士兵打成一片，三天后，当他再检阅部队时，连病人都自愿上战场，士气明显提高，敌军听说后大为恐惧，连忙收兵，司马穰苴急起直追，收复了失地。

## 第五节 安全检查 ——养成自觉遵守之习惯



(颐)

题解：上卦艮代表营销服务系统；下卦震三为雷、为大路，象征开创新局面的生产、科研。故本卦代表企业生产、物品保管的安全防范，与安全检查对应。



64 卦象图之颐——培育庄稼之象



䷚，上卦艮䷳为齿、下卦震䷲为动，叩齿之象；上卦艮为手，下卦震为足，上互坤䷁为众人、下互坤䷁为田间，众人手脚并用在田间，培育庄稼之象。颐，象文象人面近口处，肌肉隆起，颐食之象，引申为颐养。叩齿乃古代养生术中基本训练之一，培育庄稼是人类养活自己的基本前提，故本卦以“颐”命名。

叩齿，是古代多种养生术的入手功夫。叩齿能起固齿、生津、集神等作用，故而博得养生众家之垂青。龚居中《红炉点雪》：“齿之有疾，乃脾胃之心熏蒸。每日清晨，或不拘时，叩齿三十六遍，则气自固，虫蛀不生，风邪清散。”《真诰》：“叩齿所以警身中诸神，神不得散，则鬼气不得侵。”

有人说“生命在于运动”，并列举“长寿老人多为爱活动者”等事例；有人说“生命在于静止”，并列举“安心静养者多长寿”等现象。以作者拙见，运动也好，静止也罢，这些都不重要，而保持一种好情绪、好心态才是其关键所在。有人活动了，但却没有从中获得好情绪；有人清静了，但烦恼却仍然“剪不断理还乱”；这样的运动和静止对健康都是有害的。故而《颐·卦辞》曰：“颐。贞吉。观颐，自求口实。”（贞问吉利，只有观察颐养之事，研究口中之食，才能明白颐养之道，获得吉祥。）

培育的学问，就是养生之道，学会自我保护，才能立于天地之间。养花育草能使人获得好心情，那是我们从中领悟出空间生命的意义；钓鱼打猎能让人调整好心态，那是我们从中明白了时间生命的价值，此皆从“自求口实”中参悟出的养生之道。正如《庄子》所言：“指穷于为薪，火传也，不知其尽也（生命如同燃烧的火，形体如同生火的柴。柴禾有尽，而火种无穷）。 ”

培育之道，在于如何创造条件让其自由生长；安全检查，其目的是让人们养成自觉遵守的习惯。处罚只是手段，如何防止再犯才是最终目的。因此，培养自我防范意识非常重要。

#### ☆严格要求按规定执行，才能杜绝漏洞的产生

T 电缆工业的伊东社长接到管区警察的电话：“贵公司最近是不是遇到产品被偷的案件？”伊东社长很有自信地一口否定。T 电缆工业公司已经确立了“内部稽查制度”，严格注意“产品保管管理”，所以，不可能会发生监守

自盗之事,更何况未接获现场报告!可是他的回答却让警察局的承办人员大惑不解,警察说:“这就怪了,拘留在我们这里的人说他手上的电缆是从贵公司偷来的。而且赃物也在这里,总而言之,请您来局里一趟好吗?”社长到了警察局一看:不错!这些电线正是自己公司的产品,而盗窃犯正是公司里的业务员。如果确实按照T公司的提货程序,照理说不会发生违法行为才对,但事实上承办人员并未履行这个程序。一般来说,业务员与出货管理员的交情都很好,彼此都是酒肉朋友。这样一来遇到出货管理员工作比较忙时,业务员常会说:“喂!你工作这么忙,我这一件很急,我把出货的单子放在这里,东西我先拿走啦!”这种逾规的行为,如果没有出过什么差错的话,出货管理员就会松懈下来。等以后遇到工作忙时,出货管理员就主动开口:“对不起,麻烦你自己拿吧!”这样就会发生上述这样的纰漏。



## 第六节 人才动态库 ——及时改良产生腐败的土壤



(蛊)

题解：上卦艮代表纪检安全系统；下卦巽为风、为木，象征企业的人才成长。故本卦代表企业人才的安全防范，与人才动态库对应。



64 卦象图之蛊——美女惑人之象

䷥，上卦艮䷳为手，下卦巽䷸为股，上互震䷲为足、为动，下互兑䷹为说、为悦，手舞足蹈、又说又唱取悦观者，美女惑人之象。蛊，甲文之形乃器皿中有虫之象。古人有造蛊毒之说，《通志六书略》云：“以百虫置皿中，俾相啖食，其存者为蛊。”然后以多种毒虫浸酒为药治病，然这种药酒能使人迷惑，各家配制方法及解毒之法不尽相同，并各自秘传，以此维持家业，所以“蛊”字有毒虫、蛊惑、滋事等义。古代“美女”特指陪伴君王的能歌善舞者，有多少君王因过分贪恋美女而亡国，故本卦以“蛊”命名。

受到蛊惑是由人性的弱点所定，能够抵御蛊惑才能成就大业。犹如暴风雨的到来，会将残花败柳卷入江河，却使青山更加郁郁葱葱。故而《蛊·卦辞》曰：“蛊。元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。”（卦辞末尾是对“利涉大川”的时间限制，《易经》卦辞中多次出现“七日”，盖此为古人“三七开”之说的具体应用，结合本卦可以简单理解为“被迷惑的时间不能超过十分之三，否则就要丧失‘利涉大川’的机遇”。）

“蛊”乃腐败产生之根源，及时改良人才生存环境，是抵御诱惑的有效措施。要改良土壤，需有的放矢，了解植物的生长情况非常重要，这就是企业建立人才动态库的意义所在。

#### ☆将卧底者委以重任，贾尼尼犯下一生最大错误

1929年，金融巨头贾尼尼犯下了他一生中最大的错误，因为轻信，他邀请沃克出任他的全国性巨型控股公司——泛美股份有限公司的董事长兼总裁，却让自己的长子马利殴出任副总裁。他万万没想到沃克是对手摩根派来的卧底，其目的就是不惜一切代价，将他的巨型控股公司——泛美股份有限公司置于死地！

沃克上任不久，就把一直深得贾尼尼信任的两位得力助手拉拢了过去。贾尼尼丝毫没有感到危险就要来临，于是他决定到欧洲去好好休养一段时间，这就注定了他的旅途休养不能安心。先是华尔街股市暴跌，接着一封封令他恼火的电报接连而至，当又一封更加严重的电报“沃克卖出控股公司”送到时，他不得不拖着极度疲倦的身体回到内华达州，开始对敌人进行反击。





贾尼尼首先在报纸上揭露沃克的阴谋：“泛美股份有限公司的总裁沃克，正计划侵害善良股东的基本权益。泛美股份有限公司未能尽到联邦政府证券交易委员会所规定的义务——对股东报告公司的实际营运状况，玩弄不当股价评估的奸计，致使其下健全的银行群纷纷陷入破产的困境。很明显，这是挤兑的行为。这绝对是蓄意已久的阴谋，希望大家不要上当！”为了配合这一广告攻势，贾尼尼亲自走上街头、深入农村去游说。由于贾尼尼和意大利银行的声誉，那些银行的小股东们予以了同情和大力支持，没有参加挤兑。接下来就是为了在临时股东大会上获得多数选票的问题，苍天不负有心人，贾尼尼获得了绝对多数的信任票，把意大利银行从死亡线上拉了回来。

虽然，贾尼尼最后取得了那场战斗的胜利，然而为此付出的代价实在太大了。由此可见，轻信蛊惑，会酿成多大的恶果。

#### ☆建立营销人才动态库，对成长中的企业更为重要

建立营销人才动态库，可以预防营销人才反戈一击。吴晓波《大败局》说：“太阳神的开放式的人才培训体制也的确培养出了一大批营销能人，可这些人在成熟之后又因种种原因在随后的几年里先后离开太阳神，或自立山头，或以高昂身价投靠同行企业，最终在市场上开始对太阳神的围剿。因此又有人将太阳神那句著名的广告词（‘当太阳升起的时候，我们的友谊地久天长’）稍加修改来描述这一现象，‘当太阳升起的时候，我们的兄弟都成了对手。’这样的反叛，成了一道颇引人关注的风景。”

## 第七节 合同审查 ——保证桥的安全才能维护路的畅通



(蒙)

题解：上卦艮代表纪检安全系统；下卦坎为水、为江河，象征企业的资金往来。故本卦代表企业资金往来的安全防范，与合同（协议书）审查对应。



64 卦象图之蒙——桥梁之象



下篇 第七章 蒙

䷃, 上卦艮䷳为山、为拱形建筑(取䷳象形), 下卦坎䷜为河流, 桥梁之象。蒙, 金文之蒙为物被杂草覆盖之象, 徐中舒《甲骨金文字典》释义曰: “蒙, 被也。”可见, 蒙之初义为蔽覆, 引申为蒙昧、蒙稚、蒙荒等义。蒙昧根于缺乏沟通, 启蒙旨在搭建各种桥梁, 故本卦用“蒙”命名。

桥梁架起来了, 相互交流自然畅通无阻, 这样就会了解到更多大自然的奥秘。因此, 不是大自然要求我们去了解她, 而是我们有许多的难题要向她请教。大自然给我们的认知机遇往往只有一次, 机不可失、时不再来。诚心诚意拜大自然为师, 定会有满意的收获。故《蒙·卦辞》曰: “蒙。亨。匪我求童蒙, 童蒙求我。初筮告, 再三渎, 渎则不告。利贞。”(不是我有求于年幼无知的人, 而是他有求于我。初次占问, 必明示他, 接连占问, 就是亵渎神明, 恕不奉告。这样有利于占卜。)

桥梁是我们与外界沟通的必经之路, 经济合同是企业与外界商贸往来的唯一途径。桥梁的安全关系到大路的畅通, 合同的安全涉及企业利益的保障, 所以, 为了减少经济损失、避免呆账的发生, 应从合同质量的审查下手, 在经济洽谈和签订合同时, 不允许出现任何的漏洞。不仅是货物名称、规格、质量标准要写得准确明白, 而且货物的数目, 计算单位以及交货付款的形式、时间、地点等也应表达得明白无误, 一旦有所疏忽, 就会被对方趁机钻了空子。

#### ☆车型没在合同上写明, 90 万元损失太沉重

广东省某单位与港商签订一份买卖废矿渣的合同。数量条款是这样写的: “买方每天拉一车, 共拉 10 天。”第一天港商用翻斗车拉废矿渣, 第二天就改用特大型卡车拉, 运量是翻斗车的 5 倍。这个单位派人去交涉, 声称车子太大了, 港方拿出合同辩驳, 认为没有违反“每天拉一车”的条款, 至于车型大小合同中没有具体规定。去交涉的谈判人员无言以对, 结果该单位白白损失了 90 万元。

## 第八节 检举办

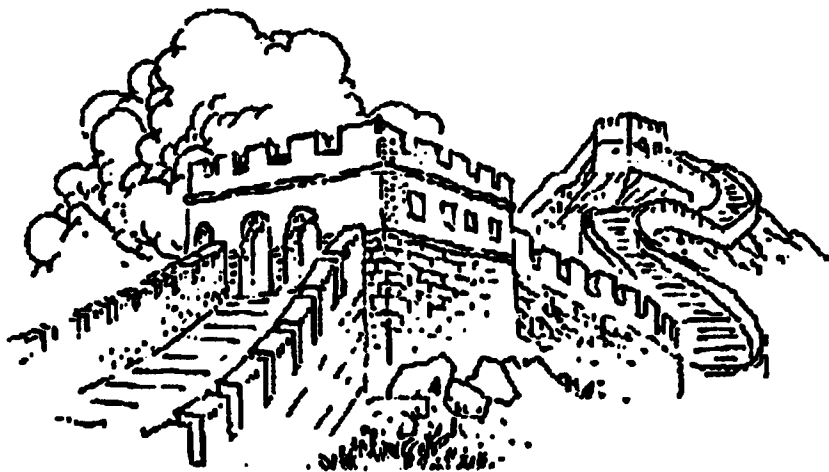
### ——众望所归是一道能守能攻的城墙



(剥)

题解：上卦艮☶代表纪检安全系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业的众人参与。故本卦代表企业大众参与的纪检管理，与检举办对应。

乃剥



64 卦象图之剥——城墙之象



䷖，上卦艮䷳为山、为城墙，下卦坤䷁为大地，地上城墙之象。剥，《说文》：“剥，裂也。”观甲文、篆文之剥字形，象以刀割剥兽皮，故剥有层层割剥、依次剥取之义，引申有剥落之义。构筑城墙之砖石，本是从地表剥离而出；城墙遭毁，其砖石复剥落于大地，故本卦用“剥”命名。

城墙的意义和价值在于它的防御作用，重视防御的同时自然也就忽视了主动出击的准备，故《剥·卦辞》曰：“剥。不利有攸往。”（不利外出做事或作战）

古代中国，万里长城没能阻止外族铁蹄的入侵，海岸城墙没能挡住洋人舰炮的轰击，可见外露城墙的作用实在有限。近代中国，日本帝国主义的军刀，砍不倒不屈的民族；帝国主义的飞机，炸不毁英雄的祖国，心中城墙的意义可见一斑。故而我们才说“众志成城”。

企业的纪检安全管理，不能依赖哪几个人，它需要全体员工的积极参与。成立一个任群众自由提意见、反映问题的检举办，无疑是在构筑一道能守能攻的特殊城墙。有了这道城墙，违法乱纪的事就会如同土城墙一样慢慢剥落，企业的健康发展才会地久天长。

#### ☆莫让一人的笑脸挡住远望的目光

《韩非子·内储说上》曾言：“观听不参，则诚不闻；听有门户，则臣壅塞。”意思说：“君王观察臣下的行为、听取臣下的言论而不加以多方面的验证，那么真实的情况就不可能了解到；听取一件事只有一条门路，那么臣下就会把君王蒙蔽。”韩非子将这番道理，用了不少历史故事来加以阐明，比如下面“侏儒梦见灶”的故事。

卫灵公的时候，弥子瑕得到了卫灵公的宠爱，在卫国专权独断。有一个身材矮小的人去见卫灵公，说：“我的梦应验了。”卫灵公问道：“什么梦应验了？”那人说：“我梦见了灶。大概是因为要见到您了。”卫灵公很生气，说：“我听说将要见到君王的人会梦见太阳，为什么你要见到我却梦见了灶呢？”那人回答说：“太阳的光辉普照天下，一样东西是不能把它挡住的；君王的明察能同时洞悉全国的人，一个人是不能把他蒙蔽的。所以，将要见到君王的人会梦见太阳。而灶，一个人在灶门烤火，后面的人就看不见火光，现在或许就有一个人正在烤您的火，把您的光亮挡住了吧？既然如此，我即使梦见了灶，不也是可以的吗？”

## 第八章 坤☷——群众监督系统

### 第一节 职工代表大会 ——群众监督系统的终点



(坤)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦坤☷为地、为众，象征企业中众人参与。故本卦代表企业群众监督人员的会聚之处，与职工代表大会对应。



64 卦象图之坤——土壤之象



䷁，坤为地、为母，大地乃万物生发的土壤，土壤乃万物生发之母。坤，古字体本作“𡙇”（《释文》：“𡙇，本又作坤。”），后柔化成川字，帛本《周易》坤即作川。川字有水通流义，有平川义。平川，即为可耕作的平原地带。八卦以坤象地，上下二坤相重，为厚土、闾闾，与地之义吻合，故本卦用“坤”命名。

坤为母，土壤滋育众生，乃万物之母；坤为腹，土壤容纳万物，使之各尽其能，乃自然之腹；坤为均，土壤的质地最为均衡，适合万物生长；坤为众，只要有大地就有土壤，就目前人类的现状而言，大地的开发利用是无穷尽的。

《坤·卦辞》曰：“坤。元亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主，利西南得朋，东北丧朋。安贞，吉。”坤与乾相对（互为错卦）。乾主动，坤主静；乾体现的是龙马精神，坤寓意的是牝马德性。乾的运动犹如太阳，东升西落，天天如此；坤的运动恰似月亮，凭借太阳才有自己的光芒，每月初三在日落时见于西南，月晦（每月最末一天）时与日同出隐于东北；乾性刚，是先天自发的；坤性柔，要靠后天习得，柔能克刚，然必先失而后得。土壤乃静中滋育万物，又以柔克刚将万物融于其中，它总是先给予万物所需营养使其生长，然后把其成熟的果实纳入自己怀中。故而，有多少贤士以坤卦之寓意自勉：“地势坤，君子以厚德载物。”

种子能在土壤中萌发，根系能在土壤里自由生长，皆“坤柔”之性也；万物归藏于土，皆“坤柔”之功也。故而，《周易·杂卦传》曰：“乾刚，坤柔。”生命之健康在于体内阴阳的平衡，企业之兴旺依赖决策与监督的刚柔相济。厚重才能载物，广阔始能富足。没有一流监督体制（土壤、硬件）作支持，再好的企业决策和管理制度（种子、软件）也不会发挥应有的作用；不能汇集广大群众对企业的真情实感（涓涓溪流），再好的企业监督机制也起不到真正作用（灌溉的水渠就会干枯）。企业职工代表大会是群众监督工作的终点，切不可等闲视之。

#### ☆兼听需用心——职工代表是决策者最真实的耳目

唐太宗即位之初，曾问魏征：“做皇帝怎样才能明智，怎样就会昏暗？”魏征回答说：“兼听则明，偏听则暗。”魏征还列举了历史上的几件事例来说

明这一观点。他的结论是：“是故人君兼听广纳，则贵臣不得壅蔽，而下情得以上通也。”

兼听一定要做到用心，如果不敞开心扉，职工代表们再好的意见也无法传到决策者的耳朵里。“三人成虎”的故事流传至今已有两千多年，而类似这样的事至今并未绝迹，可见做到“兼听”之不易，每位管理者仍当以此为戒，警示自己一定要“用心”去兼听。

魏国的庞恭要和太子一起到赵国的邯郸充当人质，临行前对魏王说：“现在有一个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“不相信。”庞恭又说：“有两个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“不相信。”庞恭又说：“有三个人说集市上有老虎，大王相信吗？”魏王说：“我相信了。”庞恭说：“集市上没有老虎是很明显的事实，但是三个人一说就变成了有老虎。现在邯郸离魏国比集市远得多，而议论我的又超过了三个人，希望大王明察他们的话。”然而，魏王还是偏听偏信了那些诽谤庞恭的流言飞语，不再信任庞恭。于是，庞恭从邯郸回来后，一直没有得到魏王的召见。

#### ☆兼听要低态——广泛听取职工代表意见是“看得见的管理”

美国联合航空公司总裁卡尔森，接管联合航空公司前，该公司一年亏损 5000 万美元，而他本人在这之前的惟一工作经验是经营旅馆业。在这种情况下，他上任后，即采用了最实际的“看得见的管理”方法。他一年跑 20 万英里的路，一下飞机就与员工们握手，主动找员工们见面，希望员工们都认得他，向他提建议，甚至与他争论是非。经过一番努力，该公司很快转亏为赢。卡尔森说，如果最高主管不肯下去看看，多听听别人的批评，久而久之就会孤立起来。自筑藩篱，自我蒙蔽，身边围着一群净说好话、唯唯诺诺的人，你永远也了解不到实情，也就创造不了佳绩。

卡尔森之举，酷似中国古代皇帝的微服私访。许多有头脑的企业家，也都意识到“微服私访”的必要，但却用一个“忙”字一推了之；许多企业家认为，现如今已是高科技时代，一切都可以通过现代化监控方式来解决，他们是不明白“摄像机永远进不到职员内心”的道理。





☆坤卦爻辞阐述的监督模式

坤卦爻辞	监督模式	主要原则
用六：利永贞。 (坚守坤道，以柔克刚，永远大吉大利)	顺应天时	实施柔性管理，适应瞬息万变之市场规律
上六：龙战于野，其血玄黄。 (骄龙相互激战，飞血洒满了天地)	充分比较	针锋相对，相互牵制，发现薄弱环节
六五：黄裳，元吉。 (衣着黄色，象征中庸谦逊，大吉大利)	及时收获	情报搜集及时，汇总全面，分析客观
六四：括囊，无咎、无誉。 (谨言慎行，可免害，但很难出人头地)	精心培育	组织严密，谨慎从事，打消各种顾虑
六三：含章可贞，或从王事，无成有终。 (含而不露，待命而行，无大成，善终)	统一播种	统一部署、指挥，不可轻举妄动
六二：直、方、大，不习，无不利。 (正直、端方、宽大，遇到不熟悉也无不利)	改良土壤	提高员工素质，擦亮群众眼睛
初六：履霜，坚冰至。 (踩到霜花，坚冰出现的日子不远了)	一叶知秋	察表知内，以一推十、以点带面

### 1. 一叶知秋——监督管理要做到见微知著

#### ①见微知著，周公预知齐鲁百年后弊病

姜太公受封于齐地，五个月后就来报告政情。周公问：“为什么这么快？”太公答：“我简化了政府的组织，礼节都随着当地的风俗。”伯禽(周公之子，受封于鲁)到鲁地，三年后才回来报告政情。周公问：“为什么这么迟？”伯禽答：“我改变他们的风俗，革新他们的礼节，丧礼三年后才解除丧服。”周公说：“如此看来，后代各国必将臣服于齐啊！处理政事不能简易，人民就不能亲近他；平易近人的执政者，人民一定归顺他。”

周公问太公：“你如何治理齐国？”太公答：“尊敬贤者而崇尚功业。”周公说：“齐国后代一定会出现篡位弑君的臣子。”太公反问周公：“你如何治理鲁国？”周公回答：“尊敬贤者而重视亲族。”太公说：“鲁国以后一定日渐衰弱。”

历朝历代,平易近人的执政者定会受到拥戴,人民归顺他是顺理成章的事。姜太公正是这样的执政者,而伯禽则恰恰相反,所以周公听完美太公和伯禽的回答后,得出鲁国“后代各国必将臣服于齐”的判断。同理,“崇尚功业”的治国大略,必然导致更多建功立业的臣子出现,对外体现为勇猛善战、开拓疆土,对内则表现为争权谋势、篡位弑君;而“重视亲族”的治国方略则恰恰相反,虽能使国内保持安定,然国势的“日渐衰弱”实属难免。周公和姜太公能从简单的几句答话中,断定国势的兴衰和国政的定乱,而齐鲁两国的发展趋势确如此断,可见他们不愧是“见微知著”的圣贤。

## ②一片树叶揭穿美国细菌战秘密

1950年,美帝国主义在朝鲜战场上使用了灭绝人性的细菌武器,使无数的朝鲜军民痛苦地死去。帝国主义的暴行激起了全世界爱好和平的人民的愤怒,但由于没有证据,美国政府矢口否认,还反咬一口,指责坚持正义的人们诬蔑美国。

为了调查美国在朝鲜战场上使用细菌武器的罪证,世界各国政府派出有关专家组成“调查团”赴朝鲜战场实地考察,中国植物学家吴征镒教授也参加了考察。吴教授从事植物研究已有几十年的历史,仅收集的植物卡片就有四万多张,对世界各地的植物了如指掌。吴教授随“调查团”跋山涉水,在朝鲜的国土上历尽了艰辛。一天,吴教授的目光突然被路边的几片树叶吸引住,“嗯?这是从哪里来的?……”只有北美洲才生长着这种树,才有这种树叶!吴征镒小心地用纸把树叶包起来,带回实验室。

在高倍显微镜下,美国细菌战的秘密被揭穿了——树叶上沾满了可怕的细菌!换句话说,美国人把细菌黏在树叶上,然后用飞机运到朝鲜上空,撒到朝鲜的土地上……树叶就是罪证!

## 2.改良土壤——监督管理要从提高人员素质抓起

### ①造人先树己,被监督者应按榜样要求自己

三洋之魂井植薰认为,一个企业最核心的任务之一是“造人”,这比制造产品更重要,要想使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地,“造人”是第一要务。但是,劣质的总经理是根本不可能塑造出优秀的工人来的,所以



只有竭尽全力将自己塑造成一名称职的企业领导人,才能有充分的资格去教育和培养他人。故而井植薰给自己提出要求:要想塑造别人,先得塑造自己。他曾说:“你们的企业在制订各种规章制度的时候是否想过,谁应最模范地遵守这些制度的问题?如果你认为,企业的规章制度只是一种控制职工和下属的手段,那么你就大错特错了,错到了足以使你的企业一蹶不振的地步。假如你认为,公司的全体成员,包括企业主和总经理在内都得遵守,那么你的想法对了大半,说难听点,你的企业还有救。只有当你清醒地认识到,作为企业之主,除了比其他所有的职工更加模范地遵守一切规章制度而别无选择,并且为此而坚持不懈的时候,你才具备了承担企业领导职务的基本条件,你的企业才能兴旺发达。”井植薰的一生都在按照自己说的去做。

## ②一日厂长制度,一箭多雕的管理艺术

韩国有一家工厂,实行了一种独特的管理制度,即每星期三由基层职工轮流当一天厂长,负责管理工厂的日常业务,让职工有参与全厂工作的机会。担任“一日厂长”的职工,上午9点上班,听取各部门主管人员的简单报告,先对工厂整个营运情况有一个初步的全面了解,然后陪同厂长到各部门、车间去巡视工作情况。“一日厂长”和真正厂长一样,拥有处理公文的权力。各部门、车间主管送来的公文报告,须经“一日厂长”签名批示后,再呈报厂长。厂长在最后裁决公文时,“一日厂长”可以申诉自己的意见,请厂长酌定。当“一日厂长”对工厂企业有批评意见时,要详细记录在工作日记上,并让各部门、车间的员工传阅。各部门、各车间的主管,要依据批评意见随时改正自己的工作,并需要在干部会议上提出改进工作的成果报告,获得全体干部的认可后才算结束。

自从这个工厂实施“一日厂长制”后,大部分干过“厂长”的职工,对工厂的向心力都大为增强,主人意识和责任感也都大大加强,在开阔视野的基础上个人的综合素质有了明显提高,为今后群众监督工作的顺利开展打下了坚实的基础,真可谓“一箭多雕”。“一日厂长制”刚实行一年,就收到了显著的成效,一共节省了生产成本200万美元。厂方把这部分钱分作奖金发给了全厂员工,使职工备受鼓舞。为此该厂因企业管理成绩显著,被韩国

劳动部定为“杰出劳资关系示范工厂”。

### 3. 统一播种——监督管理要统一部署、步调一致

#### ① 纲举目张，以何为纲是监督管理的关键

摇树的人如果逐一去拿它的叶子摇动，即使费了不少力气，也不可能使满树的叶子都抖动起来；如果左右摇动它的树干，那么满树的叶子就会全部抖动起来。靠近深水潭来摇树，鸟儿便惊恐得向高处飞去，鱼儿便吓得沉入深水。善于张网的人抓住鱼网的纲绳，如果逐一去拉住那成千上万的网眼捕鱼，则是费力不讨好；拉住它的纲绳，鱼儿就被网住了。官吏就是百姓的树干和纲绳，所以圣明的君主只是管理官吏，而不直接管理百姓。

以上是《韩非子·外储说右下》中的论说，纲举目张的道理并不深奥，而要弄清楚什么是本、什么是纲却并非是一件容易的事。韩非子认为官吏是“民之本纲”，然而如何“治吏”才能做到“纲举目张”呢？请看诸葛亮是如何以简驭繁的。

诸葛亮七擒孟获平定南方之后，都就地任用他们的首领为官。有人规劝道：“丞相威震四方，蛮夷都已臣服。然而蛮夷的民情难以预测，今天顺服，明天又叛变。应该乘他们来降之际，设立汉人官吏来治理这些蛮人，才能使他们渐渐地接受汉人的政令教化。十年之内，夷狄可以化为良民，这是最好的计策。”诸葛亮说：“如果设立汉人官吏，就须留下军队，军队留下来却没有粮食，是一不易；他们刚经历战乱，父兄死了，设立汉人官吏而没有军队防守，必然引起祸患，是二不易；官吏经常平反一些被废职或杀人的罪行，产生颇多嫌隙，如果设立汉人官吏，最后还是不能取信于土著，是三不易。现在我不留军队，不必运粮食，而纲纪也大略订定，使夷、汉之间能相安无事，就已足够了。”事实果如诸葛亮所料，到他去世为止，夷人不曾再反叛。

#### ② 搜智集见，非正式讨论会为经营者提供管理营养

目前，日本与许多工业发达国家一样，每周上班5天，每天工作7~8小时。然而，每天下班后，许多职工都自愿参加一个非正式的讨论会。这种非正式的讨论会通常由最低层的主管，如工厂里的工头、公司里的课长主持。大家一面喝着清酒，一面聊起当天的工作心得。讨论会上只要有一个人提



出他在今天工作中发现了什么新问题,常常就会引起大家的讨论。于是一个话题接着一个话题,聊天无形中变成了脑力激荡,很多对工作的建议就在讨论会中提出来了。这些建议对指导明天的工作,对提高工作效率,都起到了很好的作用。许多人每天这样不断地讨论,不断地交流工作经验,不断提出新问题、新设想,哪怕是其中只有万分之一具有可能性,每天每人可汇聚的有用的意见也是相当可观的。据日本提建议活动协会 1984 年调查,建议的采用率一般为 30% 左右。企业经营者把每个人提出的建议看成是使企业繁荣的营养素,因此对职工的建议一般都发给奖金,即使建议不被采用,也发 500 日元的“精神奖”,建议被采纳的人还会得到很高的奖金和荣誉。

#### 4. 精心培育——监督管理有赖对忠心的呵护

##### ① 谎报受赏,宋国灭亡成为呵护忠心的反面教材

齐国攻打宋国,宋王派人去侦察齐军到了什么地方。派去的人来说:“齐军已经逼近了,国人都很恐慌。”左右近臣都对宋王说:“凭着宋国的强大,虚弱的齐国,怎么可能逼近?”于是宋王非常生气,把派去的人屈杀了。接着又派人去打探,派去的人的回报像前一个一样,宋王又很生气,把他也屈杀了。这样连续三次,然后又派人去察看。其实,齐军确实已逼近了,国人确实已十分恐慌了。派去的人路上遇到自己的哥哥,他哥哥说:“国家已十分危险了,你还要到哪里去?”弟弟说:“去替君主侦察齐军,没想到齐军已离得这么近了,百姓已这么恐慌。现在我担心的是,先前察看齐军动静的人,都因回报齐军逼近被屈杀了。现在我回报真情是死,不回报真情也是死。这该怎么办呢?”他哥哥说:“如果回报真情,你将比国破后被杀和逃亡的人先遭受灾难。”于是这人回报宋王说:“根本没有看到有齐国军队,国人也很安定。”宋王大喜。左右近臣都说:“可见先前被杀的人是该杀的!”宋王就赏赐这人大量钱财。不久齐军到了,宋王赶快奔上车,急急忙忙逃命去了。

##### ② 一反常规,美国公司为提意见者鼓气

以前职员犯了错误,至少要挨克。现在美国不少的公司则一反常规,开始对犯了错误的职员实行奖励制度。

美国加拿大安素资源有限公司,为那些给管理人员提意见或未经上司批准而行使的职员颁发“鸭头奖”。奖品是安装在为弄通管路堵塞用的橡皮吸碗把上的一个鸭子头。鸭头意味着远见,又意味着把你的脖子伸出来。这一奖品的设计者说:“官僚主义使所有干大事业的苗头窒息死亡。人们应该把对它的意见都说出来。对我们来说,忠诚就是不要让你的上司干蠢事。”

### 5.及时收获——监督管理要注重全面搜集情报、客观分析

#### ①明主所恃不可欺,监督要加强情报真实性管理

《韩非子·外储说左下》:

晋文公流亡在外时,箕郑提着饭壶随行,因迷路找不到方向,与晋文公走散,他饿得在路上哭泣,最后支持不住了,虽饿得倒在地上,但也不敢动饭壶里的一粒饭。等到晋文公返回晋国后,举兵攻下原城。晋文公说:“能忍受饥饿的痛苦而一定要保全饭壶里的食物,这样的人也不会凭借原城来背叛我。”于是就提拔箕郑当了原城令。大夫浑轩听到此事后,颇不以为然地说:“因为不动那饭壶里的食物,就相信他不会凭借原城来叛乱,这不也是没有统治术吗?”

真正英明的君主不靠别人不背叛我,而靠自己不可以被背叛;不靠别人不欺骗我,而靠自己不可以被欺骗。

#### ②信息准确是决策的前提,客观分析是成效的基础

唐朝刘晏任转运使的时候,适逢唐朝藩镇割据、内战不断的时节,所有的军事费用都靠刘晏来筹措办理。刘晏精力很旺,又富机智,善于变通,处理国家的财政事务得心应手。他曾经用高价招募擅长跑步的人,到各地去查询物价,互相传递报告,虽是远方的讯息,不过几天就可以传到,因此食品百货价格的高低,都掌握在他的手中。刘晏低价买进,高价售出,不仅国家获利,而且远近各地的物价也因此控制得很平稳。

刘晏认为君王爱护百姓的表现,不在于赏赐的多少,而应当使他们安心于耕耘纺织,在税赋方面,正常的年头公平合理地让百姓缴纳,饥荒时则加以减免或用国家的财力来救助。刘晏在各地设置知院官,每十天或一月详细报告各州县天候及收成的情况。歉收如果有正当的理由,则会计官在



催收赋税时,主动下令哪一类谷物可以免税,哪一些人可向政府借贷,能做到各地的百姓尚未因歉收而受困,各种救灾的措施已报准朝廷施行了。

## 6.充分比较——监督管理要实行两条腿走路的措施

### ①分权管理便于监督机制的顺利实施

齐桓公将要封管仲为仲父,他对群臣下令说:“我将封管仲为仲父。赞成的进门站在左边,不赞成的进门站在右边。”东郭牙却站在大门中间。齐桓公见此,问:“你为什么站在大门中间?”东郭牙反问:“以管仲的智慧,能谋取天下吗?”齐桓公回答说:“能。”东郭牙又问:“以管仲的决断,敢于干一番大事吗?”桓公回答说:“敢。”东郭牙说:“陛下因为管仲的智慧能谋取天下,他的决断使他敢于干一番大事,于是就把国家的大权全部交给他。以管仲的智慧与胆略,凭借陛下的威势,这样来治理齐国,难道能没有危险吗?”齐桓公说:“有道理。”于是就令隰朋治理内政,管仲负责外交,让他们互相牵制。

某公司有一个会计任劳任怨,既精明又忠于职守,深得上级信赖。当公司出纳因病告假时,上级便让会计暂时把他的工作兼起来,还美其名曰“双肩挑”。本来,分设会计和出纳,目的就在于将金钱管理的大权一分为二,以防管理者从中作弊。这一下可好,让一个精明的人大权独揽,其后果可想而知。直到这位会计因贪得无厌露出马脚后,上级才大吃一惊:“没想到,平时看不出来……”其实,这并不是平时看不看得出来的问题。

有一些人之所以胆大妄为,主要就在于我们的制度还缺少相应的限制与监督机制。制度不好,好人也可能变成坏人。反过来,制度好,一个人即使想干坏事,也不一定干得成。古今用人的道理是一样的,不能完全建立在对所用人的才能或道德的信任基础之上,而应该有相应的制度加以限制。

### ②防止迷感应从杜绝一言堂抓起

鲁哀公问孔子:“民间的谚语说:‘没有众人合计就会迷惑。’现在我办事,和群臣一起谋划,但是国家更加混乱,其原因是什么呢?”孔子回答说:“英明的君王有事问臣下,有人了解,有人不了解,像这样的话,英明的君王在上面听,群臣就可以在下面直率地议论了。现在,群臣没有一个人不是把

说话的口径统一于季孙,整个鲁国都变成像一个人一样了。您即使去问国境内所有的人,还是像问一个人一样,国家当然就免不了混乱了。”

既然“众人合计”,意见、看法、见解就不可能完全一致,英明的君王恰恰就要兼听这些不同的意见,让群臣去直率地议论,通过比较,君王就容易获得较为正确的意见而不至于迷惑。假若大家异口同声,或一人怎么说众人皆应和,没有不同意见,这就不正常了。作为一国之君,就要敏锐地注意到其背后隐藏的原因,否则国君就要受蒙蔽,国家也要遭殃。

### 7.顺应天时——监督管理最终要实现“无为而治”

《韩非子·外储说右上》说:“君主明察秋毫的能力如果显露出来,臣下就会防备他;君主的糊涂昏昧显露出来,臣下就会欺惑他。君主的智慧显露出来,臣下就会掩饰真情;君主的愚昧暴露出来,臣下就会隐藏真情。君主没有欲望表现出来,臣下就会窥测试探他;君主有欲望表现出来,臣下就会想法引诱他。所以说:我无从了解臣下,只有用无所作为的方法去窥测臣下的动向。”

俗话说“上有政策,下有对策”,实际上我们每个人都有违心应和他人的一面,即“假面具”的一面。如何才能让他人真实地展现自己,惟一的方法就是实行柔性管理,以静止动,让他感觉不到管理者的存在,亦即古人所谓的“无为而治”。

何谓“无为而治”?庄子在《至乐》篇中借孔子之口讲的一个故事,或许会帮助我们对此有更进一步的理解。

“从前有只海鸟飞落鲁国郊外,鲁侯把它迎进太庙,送美酒给它饮,奏韶乐给它听,宰牛羊给它吃。海鸟目光迷惑而心中悲愁,不敢吃一块肉,不敢饮一杯酒,第三天就死了。这分明是用自己享受的方法去养鸟,不是用鸟生活的方式去养鸟。用鸟生活的方式去养鸟,就应该让鸟在树林里栖息,在沙滩上漫游,在江湖中漂浮,吃小鱼泥鳅,随鸟群止息,自由地生活。鸟类最怕听到人类的声音,更何况还有这般喧哗呢!……鱼在水中才能生存,人在水里就会淹死,人和鱼的生存条件各自不同,所以好恶也就不同了。因此先圣不要求人具有相同的才能,不要求人做同样的事情。”



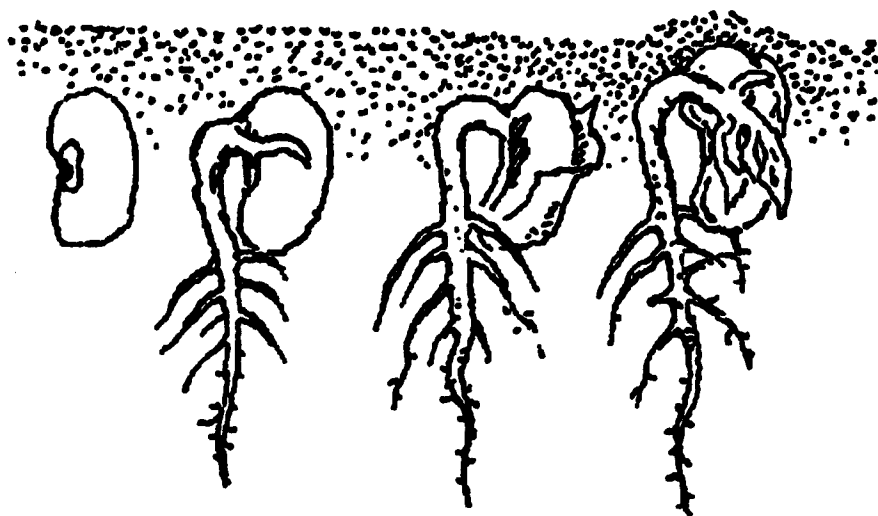


## 第二节 监事会 ——找到危机所在方能泰然自若



(泰)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦乾☰为天、为首脑。故本卦代表企业群众监督管理的决策指挥层，与监事会对应。



64 卦象图之泰——种子萌发之象

䷁,上卦坤䷁为土壤,下卦乾䷀为种子,种子在土壤之下,萌发之象。泰,《说文》:“泰,大也。”《周书·泰誓》孔疏曰:“泰者,大之极也。”极大则安定(如巍然不动之泰山),引申有安宁、宽裕等义。欲世界安宁,必然使英雄有用武之地(即文者展其智、武者建其功、耕者有其田……),种子萌发恰为各得其所之象征,故本卦以“泰”命名。

种子萌发,播少收多,故而《泰·卦辞》曰:“泰。小往大来,吉亨。”就是说:“失去小的得到大的,吉利亨通。”

种子的萌发,有赖土壤的制约和营养,那些满足在天空飘来飘去的种子,最终难逃被世间遗忘的命运;企业的开拓创新,有赖群众监督的制约和营养,那些没有监督机制的企业,最终难逃竞争失败的下场。

#### ☆没有监理机制,正确意见不被采纳导致严重后果

M制作所的老社长逝世之初,公司所有员工上下一心,承袭已故社长的理念,专心致志为提高公司的业绩而全力投入。可是过去三年之后,情形开始有了变化。当前任社长所拟定的“三年计划”完成,正要拟定新的“三年计划”时,现任社长却无法描绘出“新经营计划”的蓝图来。于是,他聘请了四位求学时代的同学来协助,这四位伙伴就成为经营企划室的四巨头,辅佐社长。然而他们过去所属的大规模企业,幕僚部门与生产线部门在业务上明显划分,河水与井水互不侵犯。可是中小企业就不同了,幕僚必须兼具生产线机能,生产线也应兼具幕僚的机能,这二者的配合在中小企业扮演了重要的角色。因此在制作所工作足足有30年的山田总务部长,回顾前任社长对他的指导,并加上自己的见解,认为当务之急就是将新社长率领的经营企划室的工作和现存的各部门主管密切配合。于是他提出以下的建议:1.在经营计划架构成熟的阶段,应向各部门主管陈述基本构想。2.充实基本构想的内容时,应考虑生产现场的意见,以便积极把握状况。3.和生产现场接触时,禁止摆出高高在上的态度。4.所起草的经营方针、经营计划书整理完毕之后,在社长裁决之前,须咨询部门主管,并征求各部门主管的意见。5.尊重部门主管的见解,经采纳之后,始由社长作出最后的裁决。6.总务部必须担任经营企划室与各部门之间的联络、调整工作。社长和各部门主



管认为山田总务部长有故意调整机构扩大势力的企图,未采纳他的6项建议。前任社长所奠定的正的一面非常之多,但是超过了平衡点之后,好的一面就化为假性实力,而缺乏人际关系及意见沟通的这种负面力量,就变成真性实力,导致这家公司业绩急剧下降。——要是监事会有,山田的良苦用心或许就不会付之东流。

### 第三节 客户委员会(消费者协会) ——不要低估这面镜子的作用



(临)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦兑☱为泽、为悦，象征取悦于民之推销。故本卦代表企业的客户监督管理，与客户委员会（消费者协会）对应。



64 卦象图之临——镜子之象

䷁，上卦坤䷁为虚影（坤卦全阴，阴为虚为影），下卦兑䷁为平面（兑为泽，泽为静水引申为如水般平面），镜子之象。临，《说文》：“临，监临也。从卧，品声。”林义光《文源》：“品，众物也，象人俯视众物形。”观金文之临字形，确像人弯腰俯视众物之象。故临有以上鉴下之义，引申有近视、对视、监视等义。使用镜子必先靠近、正对着，故本卦用“临”命名。

有关明镜的作用和意义，唐太宗曾有著名的论述：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”古今中外，凡成就大业者，皆拥有自己的明镜。故而《临·卦辞》曰：“临。元亨利贞。至于八月有凶。”

“临”之卦辞，有与“乾䷀”卦相同的“元亨利贞”，说明《周易》的作者对“临”卦之重视，也证明我们以“明镜”作比的可取之处。后面的“至八月有凶”是对“元亨利贞”时间的限制，为什么言明“八月”呢？以作者粗浅的理解，八月为中秋，是收获的季节，早已不是播种、浇灌的时间了，结合镜子象意可解为：要照镜子就要在早上出门做事之前，晚上睡觉再照就不好了。

我们的商品能否畅销，关键在于顾客的满意程度，故而顾客的意见犹如一面镜子，从这里我们可以直接看到产品本身的许多问题，还能看到企业生产中的许多管理问题。这些问题的存在，如果没有客户的监督，我们就会难以察觉，或者发现了也下不了彻底解决的决心。

#### ☆ 消协和质量监督部门挽救了鞋厂的命运

某鞋厂生产的皮鞋长期质量低劣，尽管一再降价，仓库内还是堆积如山。多次在职工中开展“质量是企业的生命”的教育活动都没有达到预期效果。终于有一天，一位消费者买了该厂生产的高跟鞋，因突然断根扭伤了脚，投诉到消费者协会。消协和质量监督部门一起来厂抽查仓库存货，并将检查结果在电视上曝光，使得该厂一时成为生产假冒伪劣产品的代表。该厂被迫停工，部分职工被遣散。这一意外事件，终于惊醒了在厂职工，全方位的质量之战终于在企业内打响了。经过数月苦战，鞋厂的产品质量出现了新气象。

良医无法给自己下药，人不能直接看到自己面上的污点。故而，我们才

借助镜子以正衣冠,凭借他人之医药消除病患。客户或消费者这面镜子的作用,正在于此。

### ☆没有挑剔的顾客,哪有精良的产品

虚心接受用户的批评,企业从中可获得两大好处。第一,通过认真对待用户意见,可与之建立良好关系,为今后交往打下基础。第二,通过用户的批评,公司可以发现自己生产的产品存在哪些问题,并及时加以改正,从而提高产品的竞争力。有感于此,松下幸之助说:“人人都喜欢赞美的话,可是顾客光说好听的话,一味地纵容,会使我们懈怠。**没有挑剔的顾客,哪有精良的产品!**所以,面对挑剔的顾客,要虚心求教,这样才不会丧失进步的机会。**顾客的抱怨,经常是我们反败为胜的良机。**我们常常在诚恳地处理顾客的抱怨中,与顾客建立了更深一层的关系,意外地得到了新的生意。所以,对于抱怨的顾客,我实在非常感谢。”

认真处理用户的批评意见,这正是松下在经营方面的又一过人之处。



## 第四节 企业危机委员会 ——做好黑暗来临前的准备工作



(明夷)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦离☲为火、为闪电，象征穿越时空的长远策划。故本卦代表影响企业长远发展的监督，与企业危机委员会对应。

亥



64 卦象图之明夷——黑夜之象

䷗，上卦坤☷为地，下卦离☲为日，太阳落入地下，阳光失去，黑夜之象。明，光明也；夷，《说文》：“夷，平也。”观夷之金文字形，象常用弓矢农具。农具用以铲草平地，故夷有夷平、夷灭之义。明夷，即光明夷灭之义。黑夜来临光明消失，故本卦以“明夷”命名。

黑夜给我们带来诸多不便，使得我们的行动比较艰难，只要我们把可能遇到的困难考虑充分，有足够的思想和物质准备，黑夜也没什么可怕。故《明夷·卦辞》曰：“明夷。利艰贞。”（利于在艰难中贞问）

居安思危者久安，时刻保持警惕者不会出现大乱。天有不测风云，人有旦夕祸福，一个做好危机应对准备的企业，会在无情的市场竞争中立于不败之地。

#### ☆果断调整经营方向——波音公司很快冲出“死亡飞行”

波音公司建于本世纪初，以制造金属家具发展起来的，以后转向专门生产军用品。第一次世界大战期间，波音生产的C型水上飞机颇得美国海军的青睐，波音也在美国飞机制造业中担当起一个重要的角色。然而，好景不长，战争结束后，美国海军取消了尚未交货的全部订单，整个美国飞机制造业陷于瘫痪状态。波音也不例外，困在了“死亡飞行”中。威廉·波音并没有因此垂头丧气，而是进行了深刻的反思。造成“死亡飞行”的原因虽然有形势大变的因素，但也是由于自己过分依赖军方的结果。亡羊补牢，为时未晚，他果断地调整经营方向并采取了相应的措施：一方面继续保持与军方的密切联系，随时了解军用飞机发展的趋势、军方的要求，以便加以满足，不给其他飞机制造商以乘虚而入的机会；另一方面抽出主要的人力财力，开发民用商业飞机。从此后，波音公司注意吸收培养人才，并授予他们充分的权力，把主要的力量投入到民用飞机的研制，从单一生产军用飞机的旧壳中脱颖而出。战后经济的复苏刺激了对民用飞机的需要，波音公司推出的40型商用运输机以及波音707、727客机正好满足了市场的需要，从而冲出了“死亡飞行”。

面对突如其来的危机，波音公司能够果断调整经营方向冲出“死亡飞行”，虽说有些被动，但总算是成功地渡过了难关。之所以能够达到预期目





的,与他们拥有较强的危机应对实力分不开。商场如战场,市场情况瞬息万变,它给每一位决策者调整部署的时间非常有限,如果没有足够应付特殊困境的能力,势必会手忙脚乱不知所措,错过上帝允许你改正的时机。因此,对危机来临的忧患意识,以及应对突发灾难的能力训练,有时候比初创阶段的开拓能力和正常状态下的经营能力更为重要,因为千里之堤顷刻间可以化为乌有,何况是一个处于被竞争包围之中的企业。

#### ☆ 中国企业应尽快树立危机管理意识

“八瓶三株口服液喝死一条老汉”的“三株常德事件”发生后,中国社会科学院工业经济研究所研究员、副所长黄速建先生提出,中国企业应尽快树立企业危机管理意识。

黄先生说:消费者与企业间的冲突,完全是不可避免的。越是大企业,越会碰到。一种产品,每个人使用后的感觉肯定会有不同,产生的效果也不一样,消费者采用的方式也有别,这非常正常,没有才怪呢。甚至出现一些恶意诋毁,也不必觉得末日来临。他认为,如果由他来处理三株的这场危机,他也许这样做:一旦听说自己的产品被牵连进人命官司,就马上在一些国内权威媒体如人民日报、中央电视台上以公司总部名义登一重要启事。内容主要是列举证据申辩,在未得到最终裁定之前,决定收回涉嫌有问题的所有在销产品。然后,官司结束,再登一重要声明,广而告之。这样做,当然会让公司承受经济损失,但从长远来看,这是把坏事变好事的有效途径,消费者对企业有了高度信任感,不需花更多时间,损失就会补回来,甚至收益更多。

“吃后死人”的新闻,对于任何一家食品、饮料或保健品企业而言都是致命的。面对这样的社会危机如何进行妥善的处理,是一个全球性的企业话题,古人在《周易》中体现出来的忧患意识,以及应对危机的超人智慧处处可见,只要我们仔细阅读体会,随时会找到不同类型的答案。

## 第五节 公司例会

### ——不能让同类问题重复出现



(复)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦震☳为雷、为大路，象征开创新局面的生产（科研）。故该卦代表企业内和生产（科研）有关的群众监督，与公司生产（科研）例会对应。



64 卦象图之复——地下甬道之象

䷁，上卦坤䷁为地，下卦震䷲为足、为大路，地下甬道之象。复，《说文》：“往来也。”观甲骨文之复字形，本象地穴之室，前后皆有通道以便往来，金文则加彳与复之繁体“復”相近，象地穴复道（强调人来人往）。甬道乃进入地下建筑（地穴）的惟一通道，往来人次最多，故本卦以“复”命名。

宇宙间的重复不可避免，昼夜交替、四季循环，这些只是短周期的宇宙重复现象，依据宇宙全息统一规律，我们可以推知更大、更远的重复事实，只要我们顺应宇宙规律行事，把握住适合做事的时机，就会成就一番大业。故而《复·卦辞》曰：“复。亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。”（亨通，出入都无疾病。朋友前来也无灾祸。出入都有规律，七天一个来回，利于行事）

周而往复，是宇宙间事物发展的总规律。七天一周（礼拜），许多公司把例会定为七天一次，这与“复”卦的“七日来复”不谋而合。公司例会是群众监督在企业经营（生产）方面的体现，如果让同一问题重复出现，就失去了群众监督的作用，尤其是这一问题已经妨碍了企业的健康发展，当断不断必自乱。

#### ☆任凭问题量变重复，终于导致破产质变的发生

经营餐饮店的 W 商店，在日本某地拥有十二家店铺，数年来业绩一直恶化。这十二家店铺，有四家设于规模庞大的百货店内，有五家设于超级市场内，另外四家为独立经营。自营店之中有一家是本店，最近买下了隔壁一块地加以扩充，此店占了该公司总营业额的 23%。因为本店经营顺利，所以百货店主动前来接洽：“要不要在我们店里开店？”W 商店的董事长感到非常光荣，于是未经仔细评估即匆忙开店。初期正逢景气好的时代，所以即使被扣除了销售额回扣 25%，仍能够踏实地获得利润，于是公司的业绩快速地上升。后来这一家百货店新设立两家大型百货公司时，也特别为 W 商店预留空间以开设分店。可是布置了好几家店铺之后，日本的经济突然陷入低迷状态，各分店的业绩也远不及预期的目标。W 商店每个月召开一次经营会议。开会时干部与各分店店长之间总是热烈检讨上个月的业绩，并为达成当月的预算而拟定应该采取的方针，但在这种背景下，即使想尽办法

也很难提高业绩,于是向社长提出撤掉百货公司内的分店的方针。这一方针对于经营会议的议题来说,正是一针见血!可是那位社长只能这么说:“我也知道必须这样。不过,如果提出这个要求的话,对方一定会要求连赚钱的店铺也一起关闭。我们无法只关掉其中一部分。因此连我自己也不知道该怎么做才好。惟有期望你们多多努力,只要肯努力,路一定可以打开的。”如此的讨论在例会上一次次重复,这一问题始终没有得到解决。几年之后,W商店果然倒闭了。



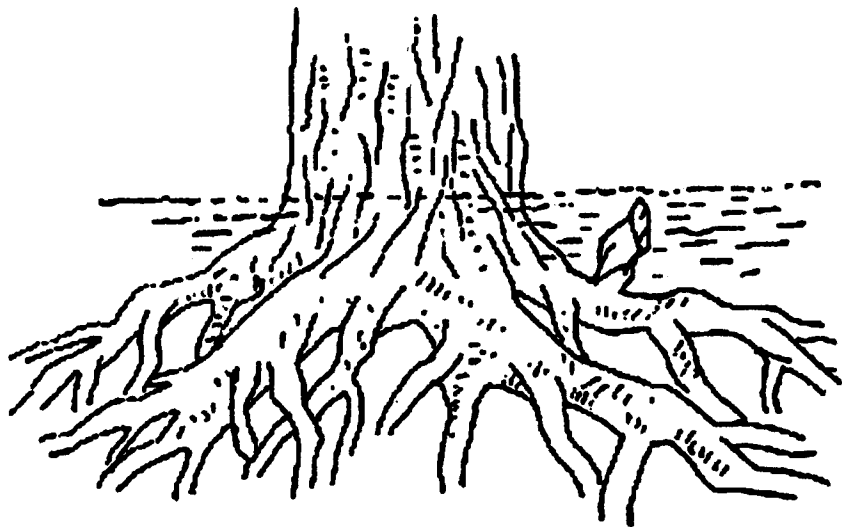
## 第六节 业绩考核委员会 ——晋升应以群众推荐作起点



(升)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦巽☴为风、为木，象征企业的人才培育。故本卦代表企业人事管理方面的群众监督，与业绩考核委员会对应。

升 早



64 卦象图之升——根芽之象

䷁，上卦坤䷁为地，下卦巽䷸为木、为根，上互震䷲为动、下互䷲为破折引申为破皮，根上皮破有动，根芽之象。升，观甲文之升，乃以斗挹水（酒）而犹有水溢之形，故出上升之义，引申为升进、升登之义。根芽，嫩绿即出，必然向上伸展，故本卦以“升”命名。

人逢喜事精神爽，获得提升的人自然也不例外，就像葵花面向南方沐浴充足的阳光。故而《升·卦辞》曰：“升。元亨，用见大人，勿恤，南征吉。”就是说：“非常亨通，得到大人的重用不断提升，不必忧虑，朝着阳光充足的南方发展必获吉祥。”

无论哪一个企业，从决策到制造产品以至销售策略，都是人的智慧的产物。同一个企业，同样的生意，在不同的主管人经营下可能会有完全不同的结果，这充分说明了人才是生意中的决定因素。然而若使用人才（尤其是提升决策）不当，优秀的人才就会离去。一定要充分发挥群众监督的作用，因为群众的眼睛是雪亮的。切不可因一时疏忽造成“痛失人才”的事件发生。

#### ☆一人提升不当失去三位人才

某公司有个高位空缺，有三位优秀员工在各方面的表现都不错，也都有递补此缺的实力，公司为此深感困扰，因为三个人的才能都在伯仲之间，公司主管遂与三位员工约谈，是否可用“抽签”方式解决问题，可是三个人都表示不愿意。公司最后采取的决策是，把这个职位给各种条件都比这三位员工差的第四位员工，这第四位员工可说是“鹬蚌相争，渔翁得利”。原来有希望的三个人闻讯气愤不已，然而公司却没有进行任何适宜的善后补救措施，以安抚他们不平的情绪。末了，这三位员工相继辞职，而公司因没有处理好这次升迁事件，就此“损失”了三名优秀人才。其实，虽说这三位员工实力难分高下，但客观而详尽地评比，应会有高低之分的，将评比结果“透明化”，未如愿者就不会有太多的抱怨。要不然，何不举行考试，用测验结果来一分高下？



## 第七节 债权人委员会 ——化干戈为玉帛是门大学问



(师)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦坎☵为水、为江河，象征企业的资金往来。故本卦代表与企业有经济往来的群众监督，与债权人委员会对应。

周易式管理



64 卦象图之师——出师打仗之象

䷆，上卦坤䷁为众，下卦坎䷜为险，众人涉险，出师打仗之象。师，《说文》：“师，二千五百人为师。”军事编制乃用兵打仗之需要，故师又引申为用兵之义。用兵打仗靠的是军队，故本卦以“师”命名。

出师打仗，统帅是否称职非常关键，千军易得一将难求，兵熊熊一个、将熊熊一窝，故《师·卦辞》曰：“师。贞丈人吉，无咎。”（让最称职的人做统帅吉利，不会有什么灾祸）

师卦，上卦坤为地、下卦坎为水，有水在地中之象。水在地上易被蒸发，潜入地中更宜于保存。故师卦寓意用战争换来的和平不会长久，这也是古人崇尚“化干戈为玉帛”之政治外交的原因。

《孙子·谋攻篇》曰：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”主张用兵（出师打仗）的上策是以谋略胜敌，其次是通过外交手段取胜，再次是使用武力胜敌，最下策是强攻城池。对于一个企业来说，债权人是一种特殊的“敌人”，妥善应对，敌人就会变成朋友，处理不当就会成为落井下石的真正敌人，且往往是最危险的敌人。故而孙子“伐谋”、“伐交”的战略思想很值得我们借鉴。

#### ☆荆州问题和平解决，刘备取得发展契机

据《三国志·吴书·鲁肃传》记载：曹操在赤壁被打败退回北方后，刘备亲来会见孙权，要求让他都督荆州，吕范不同意，建议孙权扣留刘备以占有荆州，鲁肃反对说：“不可！将军虽英雄，但曹操实力尚强，而初得荆州，威信未立，可把荆州借给刘备，由他安抚百姓。这样，既可增多曹操之敌，而我又可与之结好共拒曹操。”孙权同意，便将荆州借给刘备。后来，由于彼此利益不同，孙权非索还荆州不可，刘备死据不放，双方矛盾日趋激化。孔明计夺南阳后，周瑜气得要起兵夺回荆州。鲁肃前去谈判，孔明借口刘表长子刘琦尚在，刘备是以叔辅侄，乃是理所当然。经鲁肃交涉，孔明答应如刘琦不在了再交还东吴，鲁肃见刘琦病入膏肓，将不久于人世，也就答应了。刘琦去世，鲁肃又来索荆州，孔明说待取得西川后才交还荆州，要求暂借荆州作为安身之地，刘备还为此立下了文书。鲁肃很通情达理，知道刘备还了荆州便无立身之地，这对共同抗击曹操不利，也就暂时让步，还和孔明一起作保，押了字。“荆州”问题的和平解决，使得刘备获得发展之机。





## 第八节 社会监督委员会 ——谦虚使人进步



(谦)

题解：上卦坤☷代表群众监督系统；下卦艮☶为山、为止，象征企业的安全防范。故本卦代表由大众参与的纪检安全管理，与社会监督委员会对应。



64 卦象图之谦——青山之象

䷁，上卦坤䷁为土，下艮䷳为山，上互震䷲为竹、为龙（引申为猛兽），下互坎䷜为流水、为泉，山上有土，土中生竹，山间喷泉，青山之象。谦，《说文》：“谦，敬也。”杨树达《积微居小学述林》：“谦，盖谓言之不自足者也。”不自足，即今谦虚之义。青山，草木茂盛，不似无山那样暴露峥嵘，故本卦以“谦”命名。

谦卦，土在山上，其寓意甚广。“泰山不让土壤，故能成其大”，山高方能受人仰慕，像谦逊之人其德日增、其众日广、其功日大。山能承土才得涵养水源，有水之山才会草木繁茂，藏得珍禽异兽。与此相反，那些其上无土的荒山草木难生，只好露出狰狞的面目，令人厌恶。这如同锋芒毕露毫不谦虚之人，难得受人拥戴而成功一样。

谦虚谨慎，这是做人最起码的修养，故为干大事业的君子所推崇，故《谦·卦辞》曰：“谦。亨，君子有终。”就是说：“谦虚的美德可使百事顺利，谦谦君子会有美好的结局。”

“谦虚使人进步，骄傲使人落后”，一个人如此，一个企业亦然。故而，优秀的企业家总是将自己的企业，以谦逊的姿态出现于社会各界的监督面前。众人拾柴火焰高，一人一口唾沫能淹死人。

#### ☆谦逊与社会监督合作，“沙松”把危机变成发展的动力

1988年7月20日，南京发生了全国惟有的一起“沙松”牌140升电冰箱爆炸事件。强大的爆炸气浪产生了难以想象的冲击力，冰箱的主人一家4口侥幸逃生。7月22日，南京《扬子晚报》的报道及现场照片，在南京几十万冰箱用户中引起轩然大波……南京舆论界对此极为关注。沙市电冰箱总厂马上作出决策，由刘总工程师、法律顾问和该厂的日方技术专家昼夜兼程赶赴南京，会同已在南京的该厂驻华东办事处罗主任组成事件处理小组，并策划了一系列公关活动。首先，事件处理小组在著名的南京玄武饭店包下了一个会场，专门接待各报的记者，稳住这些“无冕之王”。其次，小组马上召开了南京市各家记者、物价局、消费者协会、标准计量局、保险公司和一所大学的制冷教授等各有关部门和人员参加的论证会，并到冰箱爆炸现场进行检查。检查的结果是：虽然经过爆炸震荡，压缩机工作仍然正常！制



冷系统也工作正常！这毫无疑问地表明，爆炸原因与冰箱质量无关，爆炸的起因肯定是来自外部。对现场的检查过程，南京电视台做了录像和报道。虽然，沙市电冰箱总厂已经洗清了责任，但事件处理小组为了对广大消费者负责、为了对“沙松”冰箱的公众形象负责，他们决心要查出冰箱爆炸的真正原因。调查用户冰箱使用的情况时，该用户拒不回答冰箱内储存过什么物品，一方面又要求“沙松”厂赔偿一台 180 升的双开门电冰箱（比已毁 140 升的价高不少），在场的记者都感到这是一种无理要求。可是，厂方为了让用户讲出实情，维护“沙松”的公众形象，当场答应了他们的要求。最后，真相终于大白，爆炸原因是用户在冰箱存放易燃易爆的丁烷气瓶所致。事件处理小组迅速将这一情况通报给南京市各新闻媒体。当天，《扬子晚报》便刊出了一则消息：“冰箱不会自行爆炸”，副标题是“沙松冰箱爆炸原因查明”。《南京日报》也刊登了同样的消息，并且十分醒目地用公关语言写道：“厂家提醒用户不要在冰箱内存放易燃易爆危险品。”

“沙松”电冰箱爆炸危机后，反而提高了“沙松”的知名度和美誉度，从中我们可以看到企业以谦逊、诚实的姿态对待社会各界的监督，是如何重要。

# 跋

中华文化源远流长,然其精髓在于《周易》。“易”之含义,有简易、变易、不易三义,“简易”是指事物的发展变化具有共同的规律性;“变易”是指事物的发展变化具有复杂多样性;“不易”是指具有多样性的事物,其发展变化的规律具有稳定性。

由此我们可以知道,看似杂乱无章、变化莫测的大千世界,有着恒定不变的规律性。所以我们可以通过对《周易》的学习来认知和利用这一规律,大则可以道济天下,小则可以修身养性。易理之博大精深,令人叹为观止,故《易》为道家三玄之一,儒家群经之首,实不为过,古之有大成者,无不精通易理,仰观天文,俯察地理,得之于心发之于手,顺势而动,观机而行,悟古今之变,思幽明之理,而后世事变化了然于胸,动静不失其时。

“经营管理”一词古已有之,但其特指经济方面的含义则是近代才出现。经营,即外审时势,待机而动,《易》曰:“君子见机而作,不俟终日”;管理,即内察人事,明辨是非,《易》曰:“彰往而察来,而微显阐幽。”经营侧重于销售,管理侧重于用人,但二者并非截然分开,而是浑然一体,管理为经营提供有力的保障,经营为管理提供发展的依据,正所谓“一阴一阳之谓道”,二者相辅相成,方能尽其功效。

在企业经营管理中,信息不对称是现代企业理论中的一个基本问题,由此就产生出企业中的委托代理人问题,即是企业经营管理中的委托人是信息劣势方,而代理人是信息优势方,由于委托人不了解代理人的行为,从而无法避免代理人损害委托人利益的行为的发生,譬如在股份公司中,股东不能确知总经理是否努力工作,也不知道他是不是采取某些行为来谋求私利而损害股东的利益,为了解决这一问题,就需要采取一定的方法和手段来激励总经理努力工作,并且能限制他滥用权力。委托代理问题的解决,一是依赖于机制设计,使得代理人不能损害委托人的利益,建立这样一个

制度对于企业运营效率的影响至关重要,《周易》中“节卦”的彖辞提到“节以制度,不伤财,不害民”,就指出了建立一个有效制度的重要意义;二是要通过企业文化的建设来协调各方的目标,使委托人的目标在最大程度上与代理人的目标一致,使得代理人不想损害委托人的利益,以达到“二人同心,其利断金”的目的。

孔子曰:“君子居其室,出其言善,则千里之外应之,况其迩者乎?居其室,出其言不善,则千里之外违之,况其迩者乎?”一个优秀的企业管理者就是通过提出企业正确的发展目标和发展手段来赢得社会 and 员工的理解和支持,使各方面的目标趋于一致,从而为企业的发展壮大奠定坚实的基础。由于外界的情况在不断变化,企业的领导者在经营管理的过程中,还必须做到“安而不忘危,存而不忘亡,治而不忘乱”,能够顺应时代的潮流,从而“穷则变,变则通,通则久”,最终实现“自天祐之,吉无不利”。

庞钰龙先生的著作,巧妙地把中国传统文化的精髓——《周易》,与现代经济的企业管理紧密结合起来,使中国的传统文化在新的现实情况中焕发出独特的魅力,同时也为企业经营管理从中国传统文化中找到自己的根源。因此,庞钰龙先生的著作具有相当高的学术价值和现实意义。在本书中,不仅将六十四卦与企业中各个部门与决策过程一一对应,而且还详尽解说了六十四卦模式在企业经营管理中的应用,发前人之未发,构思独特,读者若能悉心体会其中奥妙,企业经营管理之道必思之过半矣。

我与庞钰龙先生结识以来,感觉到他为人谦虚质朴,治学严谨,在易学方面有自己独到的理解和观点,总能给人以有益的启迪。庞先生以前曾在某大油田担任高级工程师,为了自己心爱的易学事业,为了弘扬中国的传统文化,他放弃了优越的生活条件,毅然投身易学事业,正像《论语·雍也》中所说:“一簞食,一瓢饮,在陋巷,人不堪其忧,回也不改其乐。”正是由于他对易学的不懈追求和安贫乐道的精神,才使他在学术上结出累累硕果,成为中国易学界年轻的先锋。

黄成明  
谨识于燕园